السلوك التنظيمي
في منظمات الأعمال

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

تأليف: أ. جعفر خانو الزيباري
رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية: 2019/6/3244
ردمك: ISBN 978 9957 18 733 0

الطبعة الأولى 2020م 1441هـ

دار المناهج للنشر والتوزيع

Dar Al-Manahej for Publishing & Distribution
عمان - وسط البلد - شارع الملك حسين -
Amman, Jordan, King Hussein Str.
Tel: +962 6 4650624
Fax: +962 6 4650664

www.almanahej.com
E-mail: sales@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com

تصميم الغلاف والإشراف الفني: محمد أيوب ©

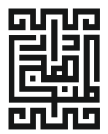
السلوك التنظيمي
في منظمات الأعمال

تأليف

أ. جعفر خانو الزيباري

الطبعة الأولى

٢٠٢٠م ١٤٤١هـ



فهرس المحتويات

الفصل الأول: السلوك التنظيمي ١١

الفصل الثاني: التعلم التنظيمي ٢٣

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي ٤١

الفصل الرابع: إدارة المعرفة..٥٧

الفصل الخامس: العدالة التنظيمية..٧٧

الفصل السادس: الولاء المنظمي..٩١

الفصل السابع: الأنماط القيادية..١٠٣

الفصل الثامن: الصراع التنظيمي..١٢٣

الفصل التاسع: الإبداع المنظمي..١٤٣

الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية.. ١٥٩

الفصل الحادي عشر: الاتصـال.. ١٧١

الفصل الثاني عشر: الحوافز ١٨١

الفصل الثالث عشر: المناخ التنظيمي.. ١٩٩

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغييرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والمتسارع والتكنولوجيا الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد اسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل افضل . وهذه التغييرات لم تحدث نتيجة لزيادة راس المال او استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الاولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات . فالعنصر البشري المؤهل والمدرب الكفؤ هو اهم عناصر الانتاج.

وينظر الى المنظمة على اعتبار انها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك . وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف انواعها الى العنصر البشري - تنظيم انساني - من اجل توجيه اعمالها وتوفير الخدمات الانسانية والمادية اللازمة لتحقيق الاهداف التنظيمية . ولكن تواجه منظمات الاعمال مشاكل وازمات عديدة تترواح من زيادة الكفاية الانتاجية الى زيادة التفاعل الايجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها تلك المنظمات. وقد وجد ان العنصر الانساني يلعب دورا رئيسيا في جميع المجالات لحل تلك المشاكل. اذ اثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة ان القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي اداة الابداع الرئيسية. واداة التغيير والتطوير والتحسين . واداة المنافسة الايجابية مما اوجد الحاجة لدى الجميع من اداريين واكاديميين وباحثين الى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الانساني . وهذه الحاجة اعطت اهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

وابرز مثال على ذلك نظام الادارة اليابانية الذي يدور حول فلسفة ادارية وثقافة تنظيمية مؤداها خلق العامل السعيد في عمله من خلال تطبيق مبدأ "الرعاية الشمولية" وذلك برعاية شؤون الفرد العامل داخل المنظمة وخارجها.

يتألف هذا الكتاب من ثلاثة عشر فصلاً .يتناول **الفصل الاول** فيها مفهوم السلوك التنظيمي واهميته واهدافه وعناصره والنماذج الافتراضية لدراسة السلوك الانساني. اما **الفصل الثاني** فيتناول التعلم التنظيمي باعتباره من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي. وناقش الفصل مفهوم التعلم التنظيمي واهميته والعوامل المؤثرة فيه وانواعه ومستوياته واستراتيجياته.

ويتناول **الفصل الثالث** التغيير التنظيمي من خلال مفهومه واهميته وانواعه ومجالاته وادارة التغيير التنظيمي ومقاومته.

ويناقش **الفصل الرابع** ادارة المعرفة اذ ايقنت المنظمات أخيرا أهمية إدارة المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس حيث إن كل المنظمات تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدمها أو إنها استخدمتها لكن بأسلوب غير مناسب أو إن أفرادها لم يستطيعوا الوصول إليها واكتشافها وعرض الفصل مفهوم ادارة المعرفة واهميته واهدافه ومكوناته ومتطلباته وانواعه وعملياته.

وبين **الفصل الخامس** العدالة التنظيمية اذ تعد ضرورة أساسية في نجاح المنظمة وقدرتها على انجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة،لان العدالة التنظيمية توثر بشكل أو أخر على العاملين في المنظمة،فكلما كان شعور العاملين بالعدالة التنظيمية عاليا أدى ذلك إلى زيادة

ولأئهم ألمنظمي والذي ينعكس بدوره على أدائهم في المنظمة وتناول الفصل مفهوم العدالة التنظيمية واهميته وابعاده.

أما **الفصل السادس** ناقش الولاء المنظمي من خلال مفهومه واهميته وخصائصه والعومل المؤثرة عليه وابعاده.

ويتناول **الفصل السابع** القيادة الادارية وانماطها وتاثيرها على سلوك الافراد وذلك لان طبيعة القيادة والاشراف تحدد بدرجة كبيرة طبيعة ونمط استجابة المرؤوسين لرؤسائهم على مختلف المستويات وبين الفصل مفهوم القيادة الادارية واهميته وكذلك الفرق بين القائد والمدير اذ ان ليس كل مدير هو بالضرورة قائد وكذلك ناقش مفهوم الانماط القيادية وتطبيقاته.

ويتناول **الفصل الثامن** موضوعاً على درجة كبيرة من الاهمية وهو تاثير الصراعات والمنازعات على مختلف المستويات: الفردية، والجماعية، وعلى مستوى التنظيمات، على سلوك العاملين اذ لابد للمدير من تفهم حقيقة حتمية وجود الصراع بحكم اختلاف الافراد وتنوع مداركهم ومصلحهم ويعرف هذا الفصل ايضاً مفهومه واهميته ومكوناته وانواعه ومجالاته واسبابه ومراحله واستراتجيات ادارته.

اما **الفصل التاسع** ناقش موضوع الابداع المنظمي من خلال مفهومه واهميته ومراحله وانواعه ومصادره .

ويتناول **الفصل العاشر** موضوع الثقافة التنظيمية لما لها من دور في تشكيل شخصيات وسلوكيات الافراد العاملين في مختلف التنظيمات ، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة الاجتماعية العامة وتمثل شانها في ذلك شأن الثقافة الوظيفية والفلسفة التي تحكم انماط العمل، واسلوب القيادة ومختلف السلوكات الاخرى.ولابد للادارة من الاهتمام بادارة الثقافة التنظيمية من اجل تشكيل منظومة القيم الايجابية في بيئة العمل لتحل محل القيم التقليدية السلبية الواجب نسخهاوتطرق الفصل الى مفهوم الثقافة التنظيمية واهميته وخصائصه وعناصره ومصادر الحصول عليه.

وبين الفصل الحادي عشر اهمية الاتصالات وتأثيرها على استجابة العاملين وسلوكياتهم , من خلال الادراك النوعي لعملية الاتصالات الصحيحة , التي تهدف الى احداث تأثير واستجابة بين اطراف عملية الاتصال اكثر من كونها عملية تسير باتجاه واحد ويعرف الفصل ايضاً طرائق الاتصال وانواعه واهدافه وعناصره.

اما **الفصل الثاني عشر** فيتناول الحوافز فعلى المنظمة السعي إلى رضا العاملين وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم وأن تقوم بالاهتمام بحاجات الأفراد ومحاولة إشباعها من خلال تقديم الحوافز المختلفة لتغيير سلوكهم نحو الافضل , وناقش الفصل الحوافز واهميته والاسس التي على اساسها تمنح الحوافز وانواعه وشروطه ومراحله.

ويتناول **الفصل الثالث عشر** وهو الاخير المناخ التنظيمي حيث يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد, وإلى المفاهيم الإدراكية, والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية, والمتمثلة بالهيكل التنظيمي, ومستويات العمل, ونمط القيادة, والقوانين والقواعد الموجودة, أومجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الأداري.

وفي **الختام** فلابد من القول بانه مهما كانت الجهود في هذا الكتاب فلن تكون جهوداً كاملة, فالنقص من صفات البشر, والكمال لله عز وجل وادعوه ان يكتب لنا الاجر في هذا العمل في الاخرة, اذ انه نعم المولى ونعم النصير والحمد لله رب العالمين.

المؤلف

جعفر خانو باباحسين الزيباري

الفصل الأول

السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي

يعتبر العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات، لا يمكن أن توجد منظمة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي، ومهما كان الموقف المالي ممتازاً، فإنه ممكن أن يقضى على أية منظمة.

لقد أحدثت مجموعة العلوم السلوكية" علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا تطورا بارزا في الإدارة من حيث نظرياتها ومبادئها وسياساتها المختلفة، وذلك من خلال ما قدمته من مساهمات متنوعة تتعلق بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي، تلك المساهمات التي ساعدت الإدارة المعاصرة على تفهم وتفسير سلوك الأفراد والجماعات، وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجهه الوجهة التي تخدم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ومن أجل عرض ما قدمته الدراسات والبحوث من جهد مميز في هذا المجال، **سيتناول هذا الفصل المباحث الآتية:**

المبحث الأول: مفهوم السلوك التنظيمي واهميته

المبحث الثاني: أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات

المبحث الثالث: عناصر السلوك التنظيمي

المبحث الرابع: النماذج الافتراضية لدراسة السلوك الانساني

المبحث الأول

ماهية السلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

خلق الله الإنسان فكرمه وأحسن صورته، وجعل في كل قلب ما يشغله لحكمه يعلمها سبحانه وتعالى، ولرسالة يؤديها الإنسان حسب حالته وطبيعته، وفي ضوء ذلك فإننا نؤمن بوجود خلافات بين البشر، ولكن لماذا يختلف سلوك كل فرد منا عن الآخر؟

ولماذا يختلف سلوك الفرد نفسه من وقت لآخر ؟ ولمحاولة على الإجابة سوف نقوم بتحديد مفهوم وطبيعة السلوك الإنساني، **ومن أهم هذه المفاهيم:**

"السلوك الإنساني: عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد للانتقال من موقف لآخر، وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية وأيضا السلوك الإنساني هو مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقلمة والتوفيق بين مقومات وجودة ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله (بلال, ٢٠٠٥,ص١٨)

ويرى (العميان, ٢٠١٠,ص١٩)ان السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وادائهم , فالمظمات والجماعات الرسمية توثر في ادراكات العملين ومشاعرهم وتحركاتهم , كما توثر البيئة في النظمات البشرية واهدافها.

ويرى (السلطان,٢٠٠٢,ص١٣) إن السلوك التنظيمي هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة

للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهيةالأفراد في المنظمات.

ويرى (عبدالباقي،٢٠٠١، ص٩): "السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي،اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئةالمنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

ومما تقدم يمكن القول بانه هنالك اختلافاً ما بين السلوك الانساني والسلوك التنظيمي , فالسلوك الانساني اعم واشمل ويتضمن كافة اقسام السلوك الانساني , كذلك فان السلوك التنظيمي عنوان شامل لسلوكات كافة فئات العاملين في التنظيمات الادارية وفي المستويات الادارية كافة.

ثانياً: أهمية السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة، وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

١) **المنظمة**

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

أ) فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

ب) إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف، من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ج) وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة، والجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبنى حول أو في إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

٢) **الفرد**

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة، من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف، والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

٣) **البيئة**

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة، **من أهمها:**

أ) تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.

ب) الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

ج) التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

د) تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه

ه) تجنب التقوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.

و) تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

ز) تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات

المبحث الثاني

أهداف دراسة

السلوك الإنساني في المنظمات

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى.

وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للاهتمام بدراسة هذا السلوك وهي كالآتي:

١) **فهم سلوك العاملين:** ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

٢) **التنبؤ بسلوك العاملين:** إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

٣) **توجيه وضبط سلوك العاملين:** إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.(عبدالباقي ,٢٠٠١,ص٩)

المبحث الثالث

عناصر السلوك التنظيمي

يرى (العديلي، ١٩٩٥، ص١١) ان مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع انواع المنظمات مثل: الاعمال التجارية، الاعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة , واينما يحل الافراد مشاركين بعضهم البعض في شكل رسمي لتحقيق اهداف معينة.لذلك هناك تفاعل الافراد والتقنية والهيكل التنظيمي .

ويضيف ان هذه العناصر الثلاثة تتاثر بالنظام الاجتماعي الخارجي (البيئة العامة) , ويوصف هذا التفاعل للعناصر الاربعة وهي:الافراد، التقنية، الهيكل التنظيمي، والبيئة العامة، بانه السلوك التظيمي.

المبحث الرابع

النماذج الافتراضية

لدراسة السلوك الانساني

يقوم التعامل مع الانسان على نماذج افتراضية في ذهن المدير سواء كان ذلك بوعي او بدون وعي ومن هذه النماذج ما ياتي: (القريوتي , ٢٠٠٩ ,ص٢٨)

أولاً: الانسان من منظور التحليل النفسي:

يستند سلوك الانسان من وجهة نظر سيجموند فرويد (وهو صاحب مدرسة التحليل النفسي)الى العواطف والغرائز. حيث يعتبر الدوافع اللاشعورية البدائية او الذات الدنيا عنصرا اساسيا لتفهم وتفسير الشخصية الانسانية والسلوك الانساني.

ثانياً: الإنسان حر الإرادة

يقوم هذا النموذج على التركيز على ان الانسان حر في تصرفاته وقادر على التغلب على الجوانب السلبية التي يظهرها نموذج فرويد هذا من ناحية.اما من ناحية اخرى فتصرفات الانسان لا يمكن ضبطها كما هوالافتراض في نموذج الانسان السلوكي.فالثقة هنا كبيرة في منطق الانسان ووعيه وقدرته على تخطيط مستقبله بارادة حرة.

ثالثاً: الإنسان الوجودي

يعتبر الانسان من زاوية هذا المنظور باحثا عن معنى لوجوده في هذه الحياة , فالظروف التي يمر بهاالانسان ومنها البيئة الوظيفية ومتطلباتها وما تودي اليه من تقييد لحرية الانسان , تجبره على البحث عن الوسائل الخاصة التي يستطيع التكييف بواسطتها مع البيئة المحيطة ومؤثراتها دون ان يفقد قيمته او هدفه في الحياة .

رابعاً: الانسان السلوكي

يقوم هذا النموذج على افتراض امكانية التاثير في الانسان وسلوكه لدرجة كبيرة يمكن للمتعامل معه التنبؤ بهذا السلوك والتصرف على اساس هذا السلوك المتوقع.ويرتبط هذا السلوك بالعلماء السلوكيين الذين اشتهروا بتجاربهم على الحيوانات وتدريبها على مختلف انواع السلوك من خلال تعزيز الاستجابة المتكررة للسلوك المطلوب (النظريات السلوكية) وتقوم هذه النظريات على اهمية عاملين هما:المثير والاستجابة في تفسير كافة السلوكيات .

وتعتبر الدوافع الاساسية الاكثر اهمية في تفسير السلوك ومنهاالجوع والعطش والعواطف , وتستخدم هذه كمبادىء يتم على اساسها تعزيز السلوك المستهدف من خلال التعليم والتدريب.

المصادر:

١) العميان, محمود سلمان,(٢٠١٠),السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ,ط ٥, دار وائل للنشر والتوزيع,عمان,الاردن.

٢) بلال ,محمد إسماعيل، (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

٣) عبد الباقي, صلاح الدين محمد، (٢٠٠١)، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر.

٤) العديلي , محمد ناصر(١٩٩٥) ,السلوك الانساني والتنظيمي منظور كلي مقارن, الرياض السعودية.

٥) سلطان محمد سعيد (٢٠٠٢)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر،

٦) القريوتي, محمد قاسم (٢٠٠٩), السلوك التنظيمي , ط٥, دار وائل للنشر والتوزيع,عمان,الاردن.

الفصل الثاني

التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي

يعد موضوع التعلم التنظيمي من المواضيع التي بدأت تحظى باهتمام المنظمات وخاصة في القرن الحالي وبعد نجاح المنظمات التي تبنت تطبيقه إذ انه يمثل تشخيص وتحديد واكتشاف مواطن الخلل والقصور في أدائها بهدف مواجهة تحديات البيئية سريعة التغيير ووضع الحلول للمشكلات والبدائل المتاحة للتحسين المستمر لنموها وبقائها ومنافستها للغير، بصورة مستمرة من خلال عملية التعلم التنظيمي.

ومن أجل عرض ما قدمته الدراسات والبحوث من جهد مميز في هذا المجال، **سيتناول هذا الفصل المباحث الآتية:**

المبحث الأول: مفهوم التعلم التنظيمي واهميته ومبادئه.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في التعلم التنظيمي وانواعه.

المبحث الثالث: استراتيجيات التعلم التنظيمي ومستوياته.

المبحث الأول

مفهوم

التعلم التنظيمي وأهميته ومبادئه

أولاً: المفهوم

التعلم في اللغة العربية يأتي من المصدر عَلِمَ بمعنى عَرَفَ، واستَعلَمَ،وأَعلَمَ.**ونبين فيما ياتي بعض مفاهيم التعلم:**

يعرف (ديري،١٣١،٢٠١١) التعلم بانه التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة المران والخبرات السا بقة والتكرار وليس كونه انعكاسا للحالة الوراثية.

بينما يشير(عوض،٢٠٠٨. ٢٨)بان التعلم عملية افتراضية يمكن الاستدلال عليها من خلال قياس تغير السلوك النا تج عن الممارسة المعززة بعد المرور بالخبرة.

ويرى (حريم،٢٠٠٩ ،١٣٤)التعلم هو تغير في سلوك الفرد قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.

ويشير(جلدة،٢٠٠٩، ١٢٣)بأنه التغير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة او باخرى.

ووفق المنظور ذاته يرى(جواد،٢٠١٠، ١٢٢)بان التعلم يتضمن التغير في السلوك وليس بالضرورة ان يكون باتجاه تحسين السلوك.

اما (الكبيسي،٢٠٠٥، ١٢٢)يعرف التعلم بانه نشاط سلوكي يقوم به الفرد ليوجه نشاطه المقبل ويزيد به قدرته عن التكيف.

وقد وردت العديد من المفاهيم لكثير من الباحثين عن التعلم التنظيمي .

حيث يعرفها (الحكيم واخرون, ٢٠٠٩ ، ٩٨)عملية تدفق المعرفة من الإدراك والفعل الفرديين إلى خزين المعرفة المتجسد في الممارسات التنظيمية.

اما (العصيمي,٢٠٠٦, ٢)عملية استثمار خبرات وتجارب المنظمة والافراد العاملين فيها , ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات والتجارب في ذاكرة المنظمة , ثم مراجعتها من حين لاخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها.

ووفق المنظور ذاته يعرفه(الكبيسي ودهام, ٢٠٠٧, ١٣٩)بانه السلوك اللادفاعي عن السياقات الحالية والمتسم بالحوار المفتوح وملراجعة الهيكل الاساسي للتفكير وصناعة القرار.

(الزهراني,٢٠١٢, ٨٧)ان مفهوم التعلم التنظيمي يقدم صورة حديثة تختلف عما قبلها من صور واساليب لتنمية قدرات ومهارات الافراد العاملين في مختلف المنظمات.

ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي ينعكس ايجابيا على نتائج الاعمال بما يجعل هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد و تطوير الميزة التنافسية أن قوى التغير الخارجية للمنظمه المتمثلة فى السوق والقوانين والتنكولجيا وسوق العمل و المتغيرات الاقتصادية، تتطلب التعلم من أجل اجرء التغيرات الداخلية فى الهياكل و المعدات والموارد البشرية ،تنعكس على القدرات الجوهرية للمنظمة .

و المدخل القائم على التعلم يعود الى تطورات مهمة يمكن ايجازها فيما ياتي:

١) **تطور الخبرة الادارية فى التعامل مع قدرات العامل** حيث المنظمات التقليدية كانت تتركز على أولوية المهمة والذى تمثله مدرسة الادارة العلمية وروادها (فريدك تايلور)و(هنرى فايول). وسرعان ماكشفت التجربة الادارية أهمية العامل وضرورة التركيز علية,ولكن هذا كان يتم فى اطار تقليدى يقوم على الهرمية فى علاقة المديرمع العامل القائم على ضرورة التجانس من أجل وحدة الاهداف. ومع ذلك فان التركيزعلى العامل كان يجعل بدور المنظمة وليست الادارة وحدها هى المسؤولة عن هذا التطوير للخبرة الادارية ايضا اهمية الزبون فى البيئة التنافسية التى تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج المنظمة بنفس الطريقة التى اعتبرت فيها الادارة العامل هو الرقم الصعب داخلها. لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل خاصة وان الزبون هو مصدر الكبير للتنبؤ بالسوق لان التغيرات في السوق اول ما تظهر فى الغالب لدى الزبون سواء شكاوى أو مقترحات أو مطالبة بما هو غير مو جود لدى المنظمة كما عالجت رغبات أو عدم رضاه عن المنتجات والخدمات الحالية.وفى كلا الحالتين. التركيز على الزبون.فأن التعلم هو القاسم المشترك الذي يجب توسيعة ليشمل المنظمة .

٢) **التطور فى تنكولوجيا المعلومات**: التى أوجدت القدرة على التشبيك الفائق بين كل أطراف المنظمة الداخلية (الشبكة الخارجية)وهذا مما يجعل التعلم ممارسة آنية وعملية مستمرة تتم بطريقة عمل الانترنيت الى الحد الذى جعل البعض،لايتحدث فقط عن التعلم المستمر لان الابتكار اصبح ممكنا مع الانترنيت كما اصبح ضرورة لانه يمثل ميزة تنافسية.

٣) **التطور فى ادارة المعرفة**: هذه الادارة التى تركز على المعرفة كمصدر جديد لانشاء الثروة والسلاح التنافسي الجديد.ولكي تكون المعرفة مسؤولية الادارة (التي تضع الاهداف والخطط والسياسات) وان العاملين الاخرين عليهم

التنفيذ،الى النمط الجديد من منظمات التعلم التى تجعل العمل المعرفى مسؤولية الجميع والتعلم هو مسؤلية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وانشاء القيمة فى كل انماط المنظمة مع ملاحظة مهمة هى أن منظمات التعلم لازالت تتطور بل انها فعالة فى تحفيز التعلم الالكتروني القائم على الانترنيت ووسائل فعالية فى تحفيز العلم بين العاملين أو تعلم عن بعد بالعلاقة مع العالم اجمع عن طريق الانترنيت وقبل ان نتحدث عن منظمة التعلم يجب التميز بينها وبين التعلم التنظيمي.ان التعلم التنظيمي يعنى عملية تحسن للانشطة من خلال المعرفة والفهم الافضل ومثل هذا التعلم يتم بطريقة سهلة ومحفزة في الفهم الافضل ،لهذا يمكن القول أن التعلم التنظيمى هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم لمنظمات التعلم.(السكارنة,٢٠١١, ٢٩٢ -٢٩٥)

ثالثاً: مبادئ التعلم التنظيمي

١ -المبادئ النفسية:

أ) من اهم خصائص الأفراد القدرة والقابلية علي التعلم.

ب) تعتبر قدرات الافرادعلى التعلم متفاوتة .وهذا التفاوت يعود إلى الاختلاف في الميول والقدرات العقلية والاتجاهات والقيم والعادات للأفراد.

ج) يعتبر التعلم عملية مشتركة مابين المعلم والمتعلم ويحدث التعلم بطريقة فعالة إذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.

د) تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة لما تعلمه.

ه) معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم

و) التعلم لايقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة،بل يتجاوز إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.

٢ - المبادئ التنظيمية:

هناك مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم وهي:

أ) يتعين على الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد العاملين وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من اجل إنجاح عملية التدريب.

ب) أن يكون التدريب مؤسسيا ومخططا وفق الحاجات والأهداف .وهذا يقتضي وجود دائرة مختصة بعملية التدريب.

ج) تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل إنجاح عملية التعلم.

د) يعتبر المدرب احد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين .وكذلك ضرورة مشاركة الأفرادإثناء عملية التدريب حتى يكون لهم دور ايجابي في التعلم.

(العميان ،٢٠٠٥، ١٤١)

بينما يشير(عباس،٢٠١١، ١٤٩)الى مباديءالتعلم قائلاً:

أ) كلما زادت رغبة الفرد في التعلم(اي كلما كان الدافع الى التعلم منبثقا من داخل الفرد)كانت عملية التعلم أسرع وأجدى.

ب) إن الفرد لديه طاقة على التعلم ففي النواحي الثقافية ليس هناك حد لما يستطيع الفرد ان يتعلمه (الحل الوحيدهورغبة الفرد في التعلم)اي انه يستطيع اذا اراد ان يزيد من خبراته ويغير من سلوكه باستمرارتعرضه لانواع جديدة من المعرفة اما با لنسبة للنواحي العضلية اوالبدنية فان الطاقة على التعلم تصل الى نقطة تصبح بعدها اي زيادة في المعلومات او المعرفة لامعنى لها حيث لاتنعكس على الاداء اوالعمل).

ج) ان قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على ما سبق ان تعلمه فعلاً.

د) ان تحويل التعلم من ناحية الي اخرى تتوقف على مدى التوافق بين النواحي المختلفة،بمعنى ان الشخص الذي درس السلوك الانساني في المجتمحات

الشرقية مثلا يستطيع ان يستفيد بعلمه (اي ينقل خبراته او علمه)حين يشرع في دراسة السلوك الانساني في مجتمعات اخرى .ولكن على العكس من ذلك فاءن تلك الدراسة للسلوك الانساني لن تفيده اذا حاول دراسة الهندسة الفراغية مثلا.

ه) التعلم عملية فردية(بمعنى ان الفرد هوالذي يتعلم)ولكنها تتأثر بنوع الجماعات التي ينتمي اليهاالفرد،والجماعة قد تسهل أو تعقد عملية التعلم.

و) أن معرفة الشخص بنتائج العمل هي حافز أساسي على سرعة التعلم.

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة في التعلم وأنواعه

المحور الأول: العوامل المؤثرة في التعلم:

هناك عوامل كثيرة تؤثر في التعلم ولكن سيتم التركيز على ثلاثة عوامل رئيسية وذلك لاهيمتها في التاثير على التعلم وهي:

١) الاستعداد الفكري للتعلم:

يتعلم الأفراد كثيرا من انواع السلوك منذ مرحلة الطفولة المبكرة وحتى نهاية العمر بصورة تلقائية مع مراعاة النضوج العضوي والفسيولوجي.فالطفل حينما ينضج جهازه الحركي إلى مستوى معين يبدأ بمحاولات الحبو وعندما ينضج الى مستوى أعلى يتمكن من الوقوف ثم المشي والجري..الخ .وفى كل مرحلة من أنواع السلوك لايحتاج الى تدريب اوتعليم وعندما يصل الطفل إلى سن معين يستطيع أن ينطق بأولى كلماته,وأذا وصل الى سن العامين تمكن من التعبير لغويا عن كثير من رغباته.

٢) الدافعية البيئية للتعلم:

يقف وراء كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة وعندما ينمو الفرد وتتسع دائرة اتصاله مع بيئته فأنه يتعرض الى كثير من الدوافع للقيام بسلوكيات معينة لا تعتبر ضرورية في فطرته.فحاجة النجاح في المدرسة ثم في العمل تصبح دافعا أساسيالتوجيه سلوكه نحو هدف النجاح و بالتالي قد يضطر

الفرد الى تعلم أساليب جديدة لتغير سلوكه بحيث يساعده ذلك على بلوغ غاياته.

٣) **تعزيز التعلم بالثواب والعقاب:**

يعتبر التعزيز من العوامل المؤثرة على التعلم وأبسط مثال علية هو المكافأة التى يحصل عليها الفرد عند قيامه بسلوك جيد والعكس صحيح. (العميان، ٢٠٠٥، ١٤٣ -١٤٤)

المحور الثاني: انواع التعلم التنظيمي:

١) **أنواع التعلم المنظمي بحسب المداخل، ويشتمل على:**

أ) التعلم الفردي في إطار المنظمة، **ويمكن أن ينقسم بدوره إلى:**

تعلم الاشتراط الكلاسيكي وتعلم الاشتراط العامل. والتعلم الاجتماعي: وهوذلك التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الافراد،والسلوك،والبيئة.

ب) التعلم الاجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة

ج) التعلم المعرفي على مستوى المنظمة

٢) أنواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم، **الذي يتضمن ثلاثة أنواع وهى كالآتي:**

أ) **تعلم المستوى الأول**: وقد أطلقت عليها المسميات الآتية: تعلم الحلقة المفردة، والتعلم ألتكيفي، والتعلم غيرالستراتيجي، وتعلم النموالمضاف، والتعلم التحسيني والذي يتضمن تحسين النتيجة.

ب) **تعلم المستوى الثاني**: وقد أطلقت عليها المسميات الآتية: تعلم الحلقة المزدوجة،والتعلم التوليدي،والتعلم الستراتيجي،والتعلم الجذري،والتعلم الانتقالي والذي يتضمن تجديد النتيجة.

ج) **تعلم المستوى الثالث**: وقد أطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة،يتضمن تطويرالنتيجة.

٣) **انواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم:**

أ) **التعلم ألمفاهيمي اوالادراكي** ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة اوتجربة معينة ويستند الى معرفة –لماذا

ب) **التعلم ألعملياتي والتشغيلي** ينطوي على تنفيذ التغيرات وملاحظة النتائج ويستند الى معرفة اي كيفية التعامل مع الأحداث .(ابراهيم،٢٠٠٧ , ١٤١)

المبحث الثالث

استراتيجيات

التعلم التنظيمي ومستوياته

المحور الاول: استراتيجيات التعلم التنظيمي

عندما ترغب المنظمات بالتحول إلى منظمات متعلمة فانه لا توجد هناك إستراتيجية محددة يمكن تطبيقها في كل الظروف وإنما توجد العديد منها لإغراض تطبيقها وسيتم التركيز بعرض أربعة منها

١) إستراتيجية تعزيز التعلم المستمر:

توظف المنظمة كل إمكاناتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار، وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية. إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في التعلم التنظيمي، والمنظمات المتعلمة تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجيع المثابرة على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.

٢) إستراتيجية تشجيع التعلم الثانوي:

تشير إلى هيكلية تنظيمية أو خطة تعليمية من خلال جمع مجموعة من الطلبة المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعة. إن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها

في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تدريس تستند إلى الاستقصاء والتعلم ألفريقي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتصميم والتنفيذ والتقويم للمهام التعليمية.

٣) إستراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:

إن القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعليه إن يطلق معرفته وأرائه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.

٤) إستراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:

بناء المنظمة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمنظمة التي تطبق هذه الاستراتيجيات(الحكيم واخرون, ٢٠٠٩, ١٠١).

المحور الثاني: مستويات التعلم التنظيمي:

يتفق (خضر وعثمان، ٢٠١٢، ١١) مع اغلب الكتاب والباحثين على ان هناك ثلاثة مستويات للتعلم التنظيمي، **وفيما يأتي شرح موجز لهذه الانواع:**

١) التعلم الاحادي الدورة:

ان احدى طرق التعلم التنظيمي هو ان الافراد يتعلمون من تجاربهم وممارساتهم من تكرار الاعمال وان الفرد عندما يتعلم فانه يحسن سلوكه وتصبح القرارات التي يتم اتخاذها قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة ويصبح الفرد خبيرا نتيجة التكرار، وهذا يفسر مدى تاثير المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام القيم والعادات الاساسية ويسمى هذا المستوى من التعلم (بتعلم الحلقة المفردة) ويحمل معه بعض المخاطر ولا يتم طرح أي سؤال حول سبب المشكلة وهي طريقة مناسبة في

ظل الظروف المؤكدة. وبموجب هذا المستوى من التعلم يتعلم الافراد من نتائج ومخرجات اعمالهم وممارساتهم، فاذا كانت النتائج والمخرجات ايجابية يحرص الافراد على ممارسة وتكرار نفس الافعال التي ادت الى ذلك لتصبح فيما بعد قرارات مبرمجة تتخذ في المواقف المتكررة دون بذل جهد او مراجعة، واذا كانوا غير راضين عن النتائج او المخرجات، عندها يتم التوقف عن تلك الافعال والممارسات التي تؤدي الى ذلك، وهذا المستوى من التعلم يعلم المنظمات كيفية حل المشاكل المترتبة على اعمالها، ويعلم الافراد على كيفية التفكير والاستفادة من التجارب الناجحة وان هذا المستوى يهتم بايجاد حلول مباشرة وفورية للمعوقات التي تشكل عوارض ظاهرة للمشكلات التنظيمية، ويرتبط هذا المستوى بهدف المحافظة على تقدم المنظمة واستقرارها، ويترتب عليه تعديل في الاجزاء (السلوك) دون تعديل مصاحب في القيم او المتغيرات الحاكمة لسلوك الفرد.

مما سبق يتضح بان التعلم الاحادي الدورة يحدث في المواقع التي تحدد فيها الخطأ ويتم تصحيحها بالطرق التي لايدفعها الى اجراء تعديلات اساسية في العمليات والاجراءات والسياسات والاهداف المنظمة.

٢) **التعلم الثنائي الدورة:**

وفقا لهذا المستوى من التعلم يتجه الافراد الى توسيع دائرة التعلم، ويبحثون عن وسائل جديدة لتعليمها ومعارف جديدة وكيفية تطبيقها أي توظيف المعرفة، فبدلا من ان يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل او معالجة الانحرافات فان البحث يتجه نحو اسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن ان تحول دون وقوعها، وان هذا المستوى من التعلم يستلزم البحث عن السياسات والاجراءات الوقائية التي تحول دون وقوع المشكلات والازمات، فهو تعلم مستقبلي استراتيجي اكثر منه انعكاسات او نتيجة الافعال، وهو يتطلب التفكير والتامل وتوليد المعرفة لتحسين الاداء او تطوير المنتج او تحسين طرق تقديم الخدمة المقدمة. وان هذا

المستوى من التعلم يحدث عندما تكشف المنظمة اخطاءها وتعمد الى تصحيحها عن طريق اعادة التفكير والتساؤل في الانظمة والسياسات والاساليب التي تسبب المشكلات، ويعتبر هذا المستوى هاما لحياة المنظمة الساعية الى الابداع وتشجيع مناخ التامل بين الافراد فهو يقلل المستوى التراكمي للاخطاء، وللافراد في مختلف المستويات دور هام في هذا المجال نظرا لتفاعلهم المستمر مع الاحداث. وان هذا النوع اكثر تأثيرا في المنظمة من التعلم الاحادي الدورة، حيث يتجه الافراد الى اثارة تساؤلات عميقة حول الاوضاع الخاطئة التي تمس نظام ذاته، ويبحثون عن عوامل النجاح والخطا، وعن صلاحية القيم والبناء التنظيمي لتحقيق الاهداف المنشودة.

مما سبق يمكن القول ان هذا الستوى من التعلم يحصل عندما يكتشف الاخطاء ويتم تصحيحها في المنظمة، باسلوب يدفعها الى تعديل معاييرها، واجراءاتها، وسياساتها واهدافها الحالية.

٣) **التعلم الثلاثي الدورة:**

يحصل التعلم الثلاثي الدورة عندما تتعلم المنظمة كيف تنفذ عملية التعلم في المستويين الاول والثاني، اذ لا يمكن لهذين المستويين ان يحدثا ما لم تدرك المنظمة ان التعلم يجب ان يحدث، وان تدرك ان هناك تجاهلاً لدوافع التعلم، وهذا يعني ان تحفيز التعلم يتطلب تمييز توجيهات واساليب التعلم، والعمليات والهياكل.

ويهدف هذا النوع من المستوى من التعلم الى تكوين المعرفة واعادة تقييم الاساليب والانظمة الموجودة ودراستها بنظرة شاملة، لتطوير مفاهيم واسس جديدة، تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملاءمة لعملية التعلم، ولبرامج التدريب والتثقيف دور كبير في نقل الصورة التنظيمية الصحيحة للافراد، وتعليمهم كيف يتعلمون وكيف يقيمون انفسهم، وكيف يستفيدون من الاساليب العلمية لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الابداعية، وكيف يعمدون الى توصيل افكارهم الابداعية الى المنظمة بشكل مستمر وعلى ذلك فان التعلم الثنائي الدورة والتعلم الثلاثي يهتمان في

(كيف ولماذا) تحدث عملية التعلم في المنظمة، وكيف يمكن اجراء التغيير التنظيمي، بينما يهتم التعلم الاحادي بقبول التغيير دون ان يتساءل لماذا، وما مدى ملاءمة الاسباب المؤدية اليه ويحدث هذا المستوى من التعلم عندما تغير المنظمة رسالتها، والرؤية، والمركز التسويقي، والثقافة، وعلية فانه هو المستوى الاصعب من ناحية التحقيق والانجاز وذلك لانه يركز على الغاية الاساسية او على المبادئ التي تقوم عليها المنظمة، وهنا فان التحدي يكون واضحا هل ان المنظمة ملائمة للتعلم لذا يوصف هذا المستوى من التعلم احيانا بانه تعلم البقاء.

يمكن القول من خلال ما سبق بان هذا المستوى يقوم بتغيير رسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها نحو تحقيق البقاء والنمو والازدهار.

المصادر:

1) إبراهيم ،دهام عبدالستار ،(٢٠٠٧)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد ١٣.
2) جلدة،سامر،(٢٠٠٩)،السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة،ط١،دار اسامة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن
3) جواد ،شوقي ناجي،(٢٠١٠)،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط١،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن،
4) حريم،حسين،(٢٠٠٩)،السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال،ط٣،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الاردن
5) ديري،زاهدمحمد،(٢٠١١)،السلوك التنظيمي،ط١ ،دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن
6) الزهراني،عبدالخالق حنش(٢٠١٢)،تصورمقترح لتطويرالإشراف التربوي على مدارس المستقبل في ضوء مدخلي إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ،رسالة ماجستير منشورة،جامعه أم القرى ،مكة المكرمة،المملكة العربية السعودية.
7) السكارنة،بلال خلف،(٢٠١١)،الأبداع الإداري، ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
8) عباس، انس عبدالباسط،(٢٠١١)السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،الاردن
9) العطية،ماجدة،(٢٠٠٣)،السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة،ط١،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان،الاردن
10) العميان،محمود سلمان،(٢٠٠٥)،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط٣،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الاردن
11) عوض،عامر،(٢٠٠٨)،السلوك التنظيمي الاداري،ط١،دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
12) الكبيسي،عامر،(٢٠٠٥)،السلوك التنظيمي،ط١،دار الرضا للنشر،سوريا،ديمشق

الفصل الثالث

التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي

تعمل المنظمات المعاصرة وفي جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في بيئة ديناميكية تتغير باستمرار وبشكل سريع، فكل شيء في عالم اليوم ليس كما كان عليه في السابق، فقد تطورت العلوم والمعارف وتغيرت أفكار وقيم وأداء الأفراد والمجتمعات وتغيرت أنماط سلوكهم وعاداتهم، ولا يمكن العودة لأساليب الماضي في تحليل وتفسير الظواهر وتكوين الأداء، وأصبح من غير الممكن استخدام الطرائق السابقة نفسها في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

ومن أجل عرض ما قدمته الدراسات والبحوث من جهد مميز في هذا المجال، سيتناول هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته وأنواعه.

المبحث الثاني: مجالات التغيير التنظيمي.

المبحث الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي وإدارته

المبحث الاول

مفهوم

التغير التنظيمي وأهميته وانواعه

اولا: المفهوم:

وردت العديد من التعاريف لكثير من الباحثين عن التغيير التنظيمي، يشير (داغر وصالح،٢٠٠٠، ٥٣٥) بانه يشمل مجموعة من العمليات والأنشطة المصممة لتغيير الأفراد والمجموعات والهياكل والعمليات التنظيمية لجعلها ملائمة لبيئة العمل الجديدة أو المتوقعة.

وذهب (اللوزي ،٢٠٠٣، ٤٩ -٥٠) بانه عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية.

ووفق المنظور ذاته يرى(العطيات،٢٠٠٦، ٩٣) انه عبارة عن ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكون أساسيات المجتمع. واشار(منصور والخفاجي،٢٠١٠، ١١٠) بانه تعديل أوتحويل أو تبديل يحصل لأسباب عديدة ويؤدي إلى اختلاف طبيعة العلاقات و التفاعلات السائدة بين أبعاد ومتغيرات واقع معين. ويرى(ماهر،٢٠١٠، ١٣) بانه التغير المخطط الذي يركز على كل أو بعض الأنظمة المتكاملة في المنظمة بغرض رفع وتحسين فعالية المنظمة.

واشار(العميان،٢٠١٠، ٣٤٣)بانه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية

فيما اشار(طراونة واخرون،٢٠١٢، ١٧٤) بانه جهد مخطط على مستوى المنظمة ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة من خلال تدخلات مخططة في العمليات وباستخدام العلوم السلوكية.

ثانياً: أهمية التغيير التنظيمي:

التغيير شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية **وهناك خمسة جوانب أساسية لأهمية التغيير هي:**

أ) الحفاظ على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المؤسسات والمنظمات والدول، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال،وإلى تحريك الثوابت، وإلى سيادة روح من التفاؤل،ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية ونزعات التشاؤم الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.

ب) تنمية القدرة على الابتكار:

التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو التعامل السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يدفع إلى ويتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل وفي المضمون.

ج) إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:

يعمل التغيير على تفجير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم، وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل شيء، ومن ثم فإن التغيير يعمل كبركان ضخم يموج داخلة وتنصهر فيه كافة التيارات والأنواء والرغبات والدوافع، وتتجه جميعها إلى رفض ما هو قائم، **والعمل على تطويره وتحسينه من خلال الآتي:**

- ☒ عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء والقصور التي حدثت والمشاكل التي نجمت عنها.
- ☒ عمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي أهلكت واستهلكت وأصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.
- ☒ التطوير الشامل والمتكامل الذي يقوم على تطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة تماماً، وتكاد تختلف كلياً عما كان مستخدماً من قبل.

ومن ثم تحديث زيادة هائلة في الإنتاج والإنتاجية، ومن ثم يعود النفع والعائد على المنظمة والعاملين، وبالتالي يتحسن مستواهم المعيشي والداخلي وترتقي مستويات إشباعهم، مما يزيد لديهم الدافع أيضاً نحو التطوير والارتقاء ولتصبح العملية تياراً مستمراً مزدوجاً كل منه يدفع الآخر ويحفزه، فالتغيير يدفع نحو التطوير، والتطوير يدفع نحو التغيير، وهكذا.

د) التوافق مع متغيرات الحياة:

حيث يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما يواجه المؤسسات والشركات والمنظمات والأفراد من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة، بل وبيئة تتفاعل فيها العديد من (العوامل، الأفكار، الاتجاهات، القوى، المصالح،الحقوق).

ومن ثم فإن إدارة التغيير تصبح هاماً وحيوياً وفاعلاً ولازماً وضرورياً في الوقت نفسه؛ لحسن قيام المنظمات أياً كان حجمها بوظائفها؛ بل تصبح ضرورة وجود تستلزم الاستمرارية والديمومة التي تتطلب التكيف مع متغيرات الحياة والبيئة المحيطة بالمنظمة الإدارية.

هـ) **الوصول إلى درجة أعلى من الجودة في الأداء:**

حيث يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، **وذلك من خلال محورين هما:**

- ☒ اكتشاف نقاط ومجالات الضعف والثغرات التي أدت إلى إنخفاض هذا الأداء مثل: مجالات الإسراف، والفاقد، والتالف، والعادم، والمعيب، والمهدر، والضائع...الخ، ومعالجتها.
- ☒ معرفة مجالات ونقاط القوة وتأكيدها وتوكيدها مثل: حفز المجالات التي تشبع على الإنتاج وترفع الإنتاجية، وتحسين مناخ العمل، وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين، والولاء والارتباط بالعمل هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن للتغيير أبعاداً تحدده وتضع إطارات ودوائر حوله.(عامر وقنديل،٢٠١٠، ٢٧٤ - ٢٧٦،)

المحور الثاني: أنواع التغير التنظيمي

يأخذ التغيير التنظيمي عدة أنواع و أشكال وأنماط ,يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية: (دودين،٢٠١٢، ٣٠ -٣٢)

أولاً: حسب الأسباب:

تنقسم أنواع التغيير حسب أسبابها إلي الأنواع والأصناف التالية:

١) **تغيير استجابة للضغوط الخارجية:**

في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري ,إذ انه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسه ذات أساليب إداريه وإمكانيات حديثه ومتطورة.

٢) **تغيير هادف لحل مشاكل داخليه:**

تواجه المنظمات مشاكل داخليه تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

٣) **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:**

يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة ,ووفق إدارتها دون ضغوط خارجية أو داخليه,وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجه تغييرات المحيط:

وفق هذا المعيار يأخذ التغيير التنظيمي ثلاث أشكال:

١) تغيير المخطط: تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها ,ولهذا تستعد لمواجهتها.

٢) تغيير دفاعي: تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها هذا نمط من التغيير يعتبر تقليديا وهو يأخذ شكل من أشكال ردود فعل المنظمات.

٣) تغيير هجومي: هذا نوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة,فهو سياق للتغيير ,والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة

ثالثاً: حسب مده إحداث التغيير:

يصنف التغيير التنظيمي إلى نوعين:

١) **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجيا على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة,ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني ويبلغ هذا النوع من التغير فعاليته القصوى إذ أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة باكملها

٢) **التغير الجذري:** هو التغير المفاجئ والعارض,إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه الآثار ظاهرة٠وتطبق المنظمات هذا النوع من التغير خصوصا في المجال التجاري اوعند القيام بالتغير الهيكلي

رابعاً: حسب موضوع التغير التنظيمي:

ويصنف التغير التنظيمي حسب هذا المعيار الى:

1) **التغيير المادي**: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا,والمعدات والاجهزه.
2) **التغيير المعنوي**: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين, وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين **وهما**:

1) **التغير السريع**:ويعتمد هذا التغير على طبيعة ظروف المنظمة.
2) **التغير البطيء**: يكون أكثر رسوخاً من التغير السريع.

المبحث الثاني

مجالات التغيير التنظيمي

يرى(الشماع١٩٨٩، ٣٨٤،) بأن مجالات التغيير التنظيمي كالاتي:

١) التغيرات الوظيفية:وهي مجموعة التغيرات المتعلقة بمهمات المنظمة مثل إنتاج السلع او تقديم الخدمات.

٢) التغيرات المتعلقة بالعاملين:وهي مجموعة التغيرات المتعلقة بالأفراد في المنظمة من حيث إمكاناتهم وقدراتهم ومدى وجودهم في الوقت المناسب والمكان المناسب

٣) التغيرات التكنولوجية:هي مجموعه التغييرات المتعلقة بالاكتشافات أو الاختراعات او الآلات والبرامج والأساليب التي تؤدي الى حل مشكلات المنظمة او المساعدة على حلها او تطوير وتحسين كفاءتها

٤) التغييرات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة: وهي نظام الاتصال ,ونظام تدفق العمل,ونظام الصلاحيات ,ويوجد تداخل وتشابك بين هذه ألمجموعه يؤثر في ألمجموعه الأخرى كما يتأثر بها.

ووفق المنظور ذاته صنف (اللوزي,50,2003) مجالات التغيير التنظيمي إلى أربعه مجالات:

١) تقنيه التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي.

٢) تغيير اتجاهات و قيم الأفراد العاملين أي البعد الإنساني.

٣) تغيير المهام والوظائف أي المجال الوظيفي.

٤) الهياكل التنظيمية,أي المجال الهيكلي.

ويرى (حسين،٢٠٠٩، ٣٢ -٣٧)مجالات التغيير التنظيمي بالأتي:

أولاً: الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري أهم عامل في قدرة الجهاز الإداري على القيام بأعباء خطط التنمية الملقاة على عاتقه،ولذلك فبقدر ما نحسن استخدام هذا العنصر نصل الى أهدافنا بفاعلية أكبر وتكاليف أقل،وتقتضي التغييرات التنظيمية في ضوء تغيير وتطوير الأهداف المرسومة، استحداث أو حذف بعض الوحدات التنظيمية أو تغييراً في التركيب التنظيمي، وهذا يعني بالضرورة تغييراً في حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة. لهذا لابد من تخطيط الموارد البشرية التي تمثل وسيله لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والاداريه لسير العمليات الاداريه والانتاجيه خلال فتره زمنية مستقبلية من اجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة وأن التغيير في الأفراد يمثل جانبين ،الأول كمي أو مادي , أما الثاني فمعنوي أو سلوكي ,ويعني بالتغيير الكمي أو المادي، إحلال فرد مكان فرد آخر نتيجة المرض، التقاعد، الفصل، الترقية، أو النقل أو غيرها من الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل أو الانتقال إلى عمل آخر سواء داخل المنظمة أو خارجها، أو استخدام أفراد جدد و إضافتهم إلى هيكل المنظمة. أما الجانب السلوكي، فيتضمن تغيير سلوك الفرد أو اتجاهاته وجعله أكثر استجابة لمتطلبات العمل.

ثانياً: الهيكل التنظيمي:

مجموعة الطرائق التي تقسم المنظمة أفرادها في مهمات متميزة،ثم التنسيق بينها. ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية، وهذه الخارطة تصف كيفية توزيع المهمات والمسؤوليات بين التقسيمات والأفراد داخل المنظمة، وتحدد العلاقات الرسمية فيها وتعين عددا لمسؤوليات الهرمية في الشكل،وتجميع الأفراد سوية في تقسيمات رسمية

ثالثاً: التقانة:

يتفق علماء وباحثو التنظيم الإداري على أن التقنية لا تقتصر فقط على المعدات والأجهزة والأدوات(الأمور والجوانب الميكانيكية)، ولكنها تتضمن أيضاَ الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والفنون اللازمة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات وان التغييرات التقانيه تشير الى عمليات إنتاج المنظمة سلعة أو خدمه، وتتضمن المعرفة الأساسية التي تمكنها من الاقتدار المتميز. إذ تهدف هذه التغييرات إلى زيادة كفاءة المنظمة وتشمل، تقنيات الإنتاج وطرائق العمل ومستويات التسهيلات التقانيه .

المبحث الثالث

مقاومة التغيير التنظيمي وإدارته

المحور الأول: مقاومة التغيير التنظيمي:

تواجه محاولات إدخال التغيير في المنظمات، في كثير من الأحيان، عدم قبول من الموظفين، ومقاومه منهم للتغيير. **وترجع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي:**

١) الخوف من الجديد المجهول، إذ يرتاح الموظف للمألوف و المعروف من العمل ،و يتخوف من الجديد المجهول (غير المعروف)

٢) الخوف من خسارة الوظيفة، أو من خسارة مصالح، أو امتيازات، قائمة على أسباب شخصية.

٣) التصور بأن التغيير قد يتطلب مجهدات فكرية وبدنية،أكثر من السابق.

٤) الخوف من البعد عن الأصدقاء، وزملاء العمل، الذين يرتاح إليهم الموظف.

٥) الخوف من خسارة الخبرات السابقة، ولا سيما بالنسبة للموظفين القدامى، فهم يخافون خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات السابقة نتيجة للتغيير، الذي قد يتطلب (التغيير) معارف ومهارات جديدة، يتساوى فيها الموظف الجديد والقديم.

٦) عدم توفر المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الجديد، فنقص المعلومات عن هدف التغيير، ونتائجه عليهم، تؤدي إلي مقاومة الموظفين له.

٧) اعتقاد الموظفين بأن الوضع الحالي، أفضل من الوضع الجديد، وعدم قناعتهم، بشكل عام، بفائدة وجدوى التغيير.

٨) الخوف من فقدان المركز الإداري، أو الاجتماعي، للموظفين، نتيجة للتغيير.

ويعبر الموظفون عن مقاومتهم للتغيير بأساليب متعددة. فقد يكون التعبير عن المقاومة بشكل مباشر، وواضح وصريح، كأن يبلغ الموظفون رأيهم لرؤسائهم، ويقوم

هؤلاء بإحاطة الإدارة العليا في المنظمة علماً بمعارضة الموظفين للتغيير. أو قد يلجئون إلى الأساليب غير المباشرة، كالتمارض، وانتحال الأعذار، وعدم التعاون أثناء التنفيذ، ومحاولة إفشاله. (عصفور،٢٠٠٥، ٦٤).

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي:

يمكن تحديد ثلاث مراحل تمر بها عمليه إدارة التغير تتضمن بدورها عدة خطوات **وعلى النحو التالي:**

١) **مرحلة التحضير للتغيير, تفكيك عوامل الجمود:**

ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.

٢) **مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة:**

ويقصد بذلك القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وسويّة التنظيم، وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاية وفعالية .

٣) **مرحلة تثبيت التغييرات:**

ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تمت والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن إحداثها.

٤) **مرحلة تفكيك عوامل الجمود وآليات ذلك:**

تدل الدراسات الميدانية عن المؤسسات التي نجحت في إدارة التغير أنه لابد للتغير الفعال أن يأخذ وقته, ولا ينفع معه حرق المراحل لأنّ ذلك لن يوصل للنتائج المطلوبة **وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات هي:**

أ - **خلق شعور بالحاجة الملحة للتغيير:**

فمن الطبيعي أن لا يرتاح الكثيرون للتغيير, لأن التغيير بأبسط أشكاله يمسّ بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال, فهو عمل فيه مفاجآت, وقليل من الناس يحبّ المفاجآت. ولذلك فمن الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير. وتتعدد الآليات مناسبة لخلق مثل هذا الشعور. ومن ذلك القيام

بالمسموحات اللازمة عن أوضاع المؤسسات المماثلة, ومقارنة وضع المؤسسة المعينة بالتغيير مع منافسيها من حيث السلع والخدمات المنتجة، وكلفة الإنتاج، وكفاءة طرق التوزيع، فإذا تبيّن تخلّف المؤسسة عن مؤسسات منافسة حتى ولو كانت رابحة، فإنّ مثل هذا الشعور سيخلق عدم راحة، وتساؤلات عن كيفية سدّ الثغرات بل تجاوز ما وصل إلية المنافسون. فلو كنّا نتحدث عن التغيير في بنك من البنوك و البنك العربي على سبيل المثال، فقد يكون من الصعب على قطاع كبير من العاملين الاقتناع بضرورة التغيير لأن البنك راسخ الجذور ويحقق أرباحاً وينمو ويتطور بشكل ملحوظ، ولكن إذا أظهرت نتائج دراسة مقارنة أرقام وإحصائيات من البنك المركزي عن أداء أفضل ونمو أسرع في بنوك أخرى, فإن ذلك يعتبر أحد موجبات التوقف والتفكير بالتغيير بالمقاييس النسبية. وقد تتناول المسوحات قضايا تتصل برضى الزبائن أو رضا الموظفين .أما الوسيلة الأخرى الممكنة لخلق الشعور بالحاجة للتغيير, فقد تكون من خلال الإشارة إلى فرص يمكن استغلالها أو أزمات يمكن تجنّبها بالتغيير والتحضير المسبق لها، وتسجيل السّبق في إحداث هذه التغييرات المطلوبة.

ب -إيجاد ائتلاف قوي يقود التغيير

لا يحدث الإبداع والتغيير في كثير من الأحيان رغم ضرورته بشكل تلقائي. إذ لا بدّ من تشكيل ائتلاف يقود التغيير. ومن المفضّل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغير وضرورته والمستعدّين للقيام به, وهذا أمر يستلزم دعم الإدارة العليا لهذا الفريق معنوياً وتقديم كافة التسهيلات المادية له لإنجاز مهامه.(القريوتي،٢٠٠٨، ٣٣٨ -٣٤٠)

المصادر:

1) الشماع,خليل ,(١٩٨٩), مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال,دار الكتب والوثائق,بغداد العراق.
2) داغر ,منقذ محمد و صالح,عادل مرحوش,(٢٠٠٠),نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ,دار الكتب والوثائق للطباعة والنشر,بغداد,العراق.
3) اللوزي,د.موسى,(٢٠٠٣),التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة , ط ٢,دار وائل للنشر, عمان ,الاردن.
4) عصفور,محمد شاكر,(٢٠٠٥),اصول التنظيم والاساليب,ط ٣,دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة,عمان,الاردن.
5) العطيات,محمد بن يوسف النمران,(٢٠٠٦), إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ,ط ٦ ,دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان,الاردن.
6) القريوتي,محمد قاسم,(٢٠٠٨),السلوك التنظيمي,دراسات السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الاعمال,دار وائل للنشر والتوزيع,عمان ,الاردن.
7) منصور,طاهر محسن, والخفاجي,نعمة عباس,(٢٠١٠), نظرية المنظمة مدخل العمليات , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان,الاردن.
8) ماهر,أحمد,(٢٠١٠),إدارة التغيير, ط ١ ,الدار الجامعية ,الأسكندرية,جمهورية مصر العربية.
9) عامر, سامح عبدالمطلب,و قنديل, علاء محمد,(٢٠١٠),التطوير التنظيمي, ط ١, دار الفكر, عمان,الاردن.
10) العميان, محمود سلمان,(٢٠١٠),السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ,ط ٥, دار الوائل للنشر والتوزيع,عمان,الاردن.
11) الطراونة,حسين أحمد وأخرون,(٢٠١٢),نظرية المنظمة, ط ١,دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
12) دودين,أحمد يوسف,(٢٠١٢), إدارة التغيير والتطوير التنظيمي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع,عمان الاردن.

الفصل الرابع

إدارة المعرفة

إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من الموضوعات القديمة والجديدة في الوقت نفسه حيث درجه الباحثون والكتاب على تناول الموضوع منذ فترة طويلة،لكن الاهتمام الجاد بالمعرفة هو مايعد جديدا نسبيا إذ تعد الأعوام القليلة الماضية وعلى وجه التحديد مطلع التسعينات من القرن الماضي والى الآن هي فترة الاهتمام العلمي لمفهوم إدارة المعرفة, إذ أن بداية إدراك المنظمات للأهمية الكبرى لإدارة المعرفة ان تكون قادرة على تحقيق ألاستخدام الأفضل للمعرفة المتواجدة في الكثير من المواقع المختلفة في المنظمة مثل قواعد البيانات ،قواعد المعرفة،المستندات وعقول الأفراد الموزعين بشكل صحيح في المنظمة،اذايقنت المنظمات أخيرا أهمية إدارة المعرفة بوصفها الموجود غير الملموس حيث إن كل المنظمات تمتلك المعرفة لكنها لم تستخدمها أو إنها استخدمتها لكن بأسلوب غير مناسب أو إن أفرادها لم يستطيعوا الوصول إليها واكتشافها.

وتأسيسا على ما تقدم فقد أرتأيناعرض موضوع إدارة المعرفة على النحو الأتي:

المبحث الأول:ماهية إدارة المعرفة وأهميته وأهدافه

المبحث الثاني: مكونات إدارة المعرفة

المبحث الثالث: متطلبات إدارة المعرفة وأنواعها وعملياتها

المبحث الأول

ماهية إدارة المعرفة

وأهميته وأهدافها

المحور الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأهميته:

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يفهم إدارة المعرفة من قبل بعض الباحثين على أنه مفهوم يركز على الجهود المعقدة الخاصة بتنظيم المداخل إلى مصادر معلومات متاحة عبر الشبكات ,والبعض الأخر يفهمه على إنه آخر حركات منتجي تقنيات المعلومات والاستشاريون الإداريون لبيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة تمكنهم من تحقيق التقدم التنافسي الذي هو أحوج ما يكونوا إليه في ظل العولمة.

تأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن الباحثين قد تناولوا مفهوم إدارة المعرفة من عدة جوانب انسجاما مع توجهاتهم الفكرية والأغراض الموجه من دراستها مما يفسر العجز من إعطاء مفهوم واضح ومحدد يحقق فهما كاملا وشاملا لها لاستماع ميدان إدارة المعرفة وكثرة المجالات والعمليات التي تمثلها ,إلا أنه يمكن إعطاء مفهوم لإدارة المعرفة وفق كل اتجاه ومنظور وكما يأتي:

نجم, ٩٢,٢٠٠٧	هي مدخل لإضافة أو انشاءالقيمة من خلال المزج أو التركيب أو التداؤب بين عناصر المعرفة من أيجاد تو ليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف مفردة.

الظـــــــــاهر، ٧٨،٢٠٠٩	بأنها نظام وثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.
نجم،٩٦،٢٠٠٥	هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة
الدوري وصالح، ٥٥،٢٠٠٩	موجودات إستراتجية من أجل استثمار هذه الموجودات ،فأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها ويصبح تطوير الإجراءات والأعمال الروتينية لخلق المعلومات والمعرفة وتدفقها ،وتعلمها وحمايتها والمشاركة بها مثالية في المنظمة فأن ذالك يستلزم وجود إدارة مسئولة عن ذالك يطلق عليها (إدارة المعرفة)
العلي وآخرون ٢٧،٢٠٠٦	عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.
طالب والجنابي ٨٤،٢٠٠٩	ترقية تلك العمليات العملية والمنظمية التي تسهل على خلق ونشر والاستفادة من معرفة الزبون سعيا وراء تحقيق الأهداف المنظمية
(مطر،٢٣،٢٠٠٧	عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر

ضـرورية للأنشـطة الإداريـة المختلفـة كاتخـاذ القـرارات وحـل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي.

طيطي،٢٨،٢٠١٠ ماهي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبث ونقـل المعلومـات المهمـة والخبرات والـتي هـي مـن ذاكـرة المنظمـة والتي عادة تكون موجودة في المنظمة بطريقة غير منظمة ومهيكلة

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يتفق(الملكاوي ,٨٠،٢٠٠٧) مع (الظاهر،٩٠،٢٠٠٩) بأن أهمية إدارة المعرفة تكمن بالآتي:

١ - تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث إنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة و فاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

٢ - مصدر استراتيجي يدعم المنظمة في تحقيق أهدافها في مختلف المديات الزمنية البعيدة المتوسطة والقريبة على حد سواء.

٣ - تسـاعد إدارة المعرفـة في تحقيـق المنظمـة الاقتصـادية حيـث إنهـا موجهـة بشـكل رئيسـي إلى قـدرة المنظمـة أي القـدرة المؤسسـية لاسـتخدام المعرفـة الضـمنية والظاهرية.

٤ - يزيد من القدرة التنافسية للتنظيم ويجعلها سلاحاً تنافسياً حاداً إزاء المنافسين.

٥ - زيـادة مشـاركة العـاملين نظـراً لسـهولة الوصـول الى كافـة المعلومـات المتعلـق بالمنظمة وأهدافها وسياستها.

٦ - تطوير مراكز الكفاءات .

٧ - إعادة تشكيلات لكفاءات الحيوية.

٨ - القياس المقارن والرصيد التنافسي .

٩ - تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.

المحور الثاني: أهداف إدارة المعرفة:

يتفق (ظاهر،٢٠٠٩،٩٠) مع (طيطي ، ٢٠١٠ ، ٤٥) مع (نورالدين ،٢٠١٠ ،٥٠) **بان أهداف إدارة المعرفة تكمن بالأتي:**

١) التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية و الثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.

٢) تبسيط العمليات و خفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.

٣) تحسين خدمة العملاء ، عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

٤) دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فاعليه مبادرات إدارة المعرفة.

٥) تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين إيصال الخدمات.

٦) العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصل إلى الحاسبات الاليه والانترنيت و التقنيات ذات العلاقة.

٧) إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وإثناء الممارسة اليومية.

٨) تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها.

٩) وضع بيانات وأدله خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.

١٠) خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة.

المبحث الثاني

مكونات إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة معرفة فاعلة تساهم مباشرة فى نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة:

١) **أهداف العمل**: هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل , لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار فى إدارة المعرفة.

٢) **القيادة**: تلعبه المنظمة دوراً مهماً في تعزيز إدارة المعرفة من خلال الدعم والمشاركة لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة , فالقيادة عليها إرشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعتهم بأهمية إدارة المعرفة وتأثيرها الايجابي فى النمو ومستقبل المنظمة.

٣) **التقنيات**: على الرغم من فاعليه قواعد البيانات كإدارة لخزن ونشر المعرفة , هناك العديد من الوسائل الأخرى تساهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها تعد من الامثله الشائعة والتي لاتتضمن استخدام تقنيات عليه.

٤) **التنظيم**: إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريف و خزن ونشر واستخدام عملاً واسعاً يتطلب تنظيما "فائقا" وقيادة مركزيه لتواجيه وتطبيقه فضلاً عن ضرورة توافر فريق عمل يساهم فى انجاز المهام الخاصة باقسام ادارة المعرفة كالمكتبات والانترنيت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين فى مختلف المستويات الادارية والتشغيلية فى المنظمة.

٥) **الثقافة**: ان مـن بـين اهـم غايـات ادارة المعرفـة هـو محاولـة ايجـاد طريقـة للحصـول على حكمه العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لاجل رفـع تلـك المعرفـة الى اقصـى حـد ممكـن والاحتفـاظ بهـا , وان تطبيـق ادارة المعرفـة واسـتخدامها يسـتلزم وجـود مـوارد بشـريه ذو مـؤهلات عاليـة وثقافـة رفيعـة.اى بمعنـى ان المنظمـة عليهـا ان تخص نفسها ومواردها البشرية ثقافية".

٦) **العمليـات**: يمكـن الإشـارة الى ادارة المعرفـة بأنهـا العمليـة النظاميـة التكامليـة لتنسيق نشاطات المنظمة فى ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيهـا وتطويرهـا وتكرارهـا مـن قبـل الأفـراد والجماعـات السـاعية وراء تحقيـق الاهداف التنظيمية الرئيسية.

٧) **الـتعلم**: ان توليـد المعرفـة الجديـدة يـتم مـن خـلال اقسـام البحـث والتطـوير والتجريب وتعليم الدروس والتفكير الابداعي، وتكتسب المعرفة عبر طريق ثلاث هي التعلم والبحث العلمي والتطوير الثقافي.

وهناك عناصر اساسية تمكن المنظمة من ادارة المعرفة وهي:

١) **التعلم الفردي**: اذا وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد انفسهم.

٢) **تعلم الفريق**: تحميل المجموعة المكلفة بادارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

٣) **تعلم المنظمة**: عن طريق نشر المعرفة المتولدة فى التنظيم من خلال شبكة التعلم.

٤) **تعلـم الزبـون**: ان تـدارك المنظمـة بـان زبائنهـا بحاجـة الى المعرفـة وخاصـة المتعلقـة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص.

٥) العلاقات: تحاول المنظمات ان تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فردياً وجماعياً وباستمرار مـع الظـرف المتغيرة، وتفـترض انهـا تقـوم بتعـديل معـرفتهـا بمـا يؤدي الى التغير في السلوك، ويلعب الإنسان دوراً مهماً في بناء المعرفة لـذا يكـون مـن الضروري بناء وإدامة علا قات وثيقة فيهـا بـين المـوارد البشـرية مـن جهـة و فيمـا بـين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى. (الخير وجلال , ٢٠٠٤ ,٢ -٤)

المبحث الثالث

متطلبات إدارة المعرفة وأنواعها وعملياتها

المحور الأول: متطلبات إدارة المعرفة:

إن أول العمليات لإدارة المعرفة , هي استيفاء المعلومة الدقيقة والصحيحة وتوثيقها ثم تبادلها عبر وسائل التفاعل المختلفة داخل منظمات الأعمال بما في ذلك الانترنيت أواي شبكة معلومات داخلية التي تتيح لكل عامل فى المؤسسة ان يتبادل المعرفة مع زملائه كل حسب احتياجاته ومن الطبيعي أن تلعب الاجتماعات التشاورية لمختلف المراتب والمستويات دوراً مهم فى تبادل المعلومات والمعارف والآراء وان يسهم ذلك فى صناعة القرارات من الأسفل الى الأعلى وبالعكس بدلاً من ان تتخذ الهيئات العليا قرارات غير مدروسة ولا واقعية بعيداًعن الأطر التحتية لمنظمة الأعمال.كذلك فإن التعليم والتدريب المستمرين للكادر بمختلف مهنة ومستوياته يعد ركناً أساسيا من أركان المعرفة , وتنمية الموارد البشرية التي يحب ان تسير في خط مواز لامتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات , فإدارة معرفة ليست إدارة معلومات وحسب , بل إنها فى جوهرها تعتمد على إدارة الموارد البشرية وتنمينها .(الظاهر , ٢٠٠٩ , ٩٢)

المحور الثاني:أنواع إدارة المعرفة:

١ - **البيانات**: يفترض (المعلوماتيون أو اختصاصيو المعلومات) أن أهم معرفة هي التى تتوافر فى قواعد بيانات العلائقية , فنحن نبنى مخازن البيانات نسعى لوضع كل المعلومات المتوافرة فى المنظمة قيد أنامل المديرين , ولكن هذا جزء واحد من معرفة المنظمة. وهى تقتصر على معلومات عن المنتجات والناس , وما

الى ذلك من أشياء هي جزء من بيئتنا الحالية , فمخازن البيانات لاتمتلك إلا اقل من القليل من المعلومات عن المستقبل.

٢ - **رأس المال الفكري**: نجد في بطون أرشيف المنظمة نتائج بحوثها وعملياتها التطويرية، فهنا تتواجد براءات الاختراع وحقوق النشر , فالأفكار التى بدات رائعة جداً ولكنها لم تؤني ثمارها فى ذلك الحين لا زالت متوافرة في هذا الارشيف أو ذلك , هنا يتوفر لنا مصدر مهم للنمو المستقبلي , فرأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للإلهام والا بتكار الأن أو في المسقبل المنظور .

٣ - **الخبرة**: الفئة الثالث من فئات المعرفة هي التي نعاني صعوبة اكبر في استحصالها وهى خبرات العاملين فى المنظمة.فالأفراد يعرفون اشياء عن كل ما يعمل وعن كل المعرفة.

١) **أشياء العمل (ماذا)**:

ماهى الاشياء المهمة بالنسبة للمنظمة والتى تريد ان تعرف عنها بعض الأشياء؟ ماهى المصادر (الذهنية والمادية) المتوافرة ؟

٢) **العمليات وكيف**:

ماذا تفعل المنظمة ؟ما الذي يجيب أن تفعله ؟ كيف يجرى ذلك؟

٣) **التنظيم (من)**: ماهو تنظيم المنظمة؟ ماذا تعنى التوجهات الجديدة نحو إدارة المعرفة.

٤) **الأحداث. والوكلاء , والاستجابات (متى)**: ماهو الدور الذي يلعبه الوقت في عمليات المنظمة ؟ مالذي يؤدى الى حدوث الاشياء ؟ من الذي يستجيب وبأية صورة؟

٥) التحفيز (وقواعد عمل المنظمة (لماذا)):

ماهي أهداف المنظمة ؟وكيف تترجم الى قواعد عمل ؟(حريز, ٢٠٠٨ , ١٨٤)

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة.

أن عمليات إدارة المعرفة تتعلق باستحداث المعرفة وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي بهذا تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها ومشاركتها بشكل واضح في المنظمة.

أن الإدارة هنا لا تتعلق بالموجودات المادية فقط وإنما بإدارة عمليات المعرفة التي تؤثر في هذه الموجودات وتتضمن هذه العمليات:تطوير المعرفة وحفظها واستخدامها ومشاركتها ولهذا فان إدارة المعرفة تتضمن المطابقة مع تحليل الموجودات المعرفية المطلوبة والمتوافرة والموجودات المعرفية المتعلقة بالعمليات والتخطيط والسيطرة على الإجراءات اللاحقة لتطوير كل من الموجودات والعمليات لكي تتحقق الأهداف المنظمية،وان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتضمن:تشخيص المعرفة وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيعها وأخيراً تطبيقها (الكبيسي:٢٠٠٢: ٦٨)، **وفيما يأتي شرح لكل عملية من عمليات إدارة المعرفة:**

أولاً: تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة من أولى عمليات إدارة المعرفة وتعد من العمليات المهمة لأنه بدون عملية التشخيص للمعرفة المتواجدة لدينا لن نستطيع الوصول إلى مستوى المعرفة المنشود لأداء أعمالنا من خلال زيادة رصيدنا من المعارف،ففي ضوء نتائج عملية التشخيص يتم وضع البرامج والسياسات الأخرى،وتعد عملية التشخيص مهمة جدا لأنه من نتائجها معرفة مواقع المعرفة المتواجدة والأشخاص الحاملين لهذه المعرفة وبالتالي فان نجاح المنظمة في أدائها لأعمالها يعتمد على دقة نتائج هذه العملية.

وان أهمية عملية تشخيص المعرفة من خلال كونها أداة لحل المشكلات،فمن نتائج عملية التشخيص تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلات القائمة من خلال استخدام آليات الاكتشاف والبحث والوصول وأن تحديد وتعيين المناطق التي تكون فيها المعرفة ضعيفة او غير موجودة أصلاً ليس سهلاً وكذلك فعل أي شيء لمعالجة هذا الوضع مثل تقديم أنظمة وإجراءات لتأكيد بان الأفراد يدركون أهمية ما توفره المعرفة وتقديم تسهيلات دخول لهذه الإدارة،(العبيدي ،٢٠٠٥ ، ٢٢).

في حين أكد (الصباغ:٦:٢٠٠٢) على أهمية تحديد المعرفة الموجودة ومحاولة زيادتها لكي نعمل على رفع مستوى المهارة والكفاءة من خلال الحصول على المعلومات المطلوبة،ويتفق مع هذا الرأي (العنزي ونعمة:٢٠٠٢:١٤٠) اللذان أشارا إلى أهمية عملية تشخيص وتحديد المعرفة لأنها تعد الأساس لثروة المنظمات والأداة الفاعلة لتطويرها ونجاحها.

ثانياً: تحديد أهداف المعرفة:

تدرك المنظمات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص ان أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف وانما يعد وسيلة للوصول إلى الأهداف المنشودة،وفي حالة نظام ادارة المعرفة والذي يعتبر وسيلة تمكِن المنظمة من تحقيق أهدافها بالشكل الذي ترغبه وتراه مناسبا وان الوصول الى تحقيق هذه الأهداف هي الغاية الأساسية لأي منظمة.

وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في الكم الذي تضيفه لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة للفرد والمنظمة،إذ لا يكفي أن نقوم بما يقوم به الآخرين فهذا لا يؤدي إلى احتلال أي موقع ريادي ولكن التفوق على الآخرين هو الذي يعطينا الأفضلية في تحقيق الأهداف ومضاعفة الإيرادات وأن الهدف من إدارة المعرفة

في الممارسة العملية هو الحصول على المعرفة وتوثيقها وترتيبها وتنظيمها وبالتالي القدرة على الوصول إليها .(العبيدي ,٢٠٠٥ , ٢٢).

فيما يشير (الكبيسي:٢٠٠٢: ٧٢) إلى أن أهم أهداف إدارة المعرفة والمتضمنة تحسين العمليات،والتوجه نحو الزبون،وتسهيل الإبداع،وخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المنظمة وعمليات ومشكلات المنظمة وتسهيل عمليات التنبؤ،في حين يؤكد (العنزي ونعمة:٢٠٠١:١٥٧) على أن هدف راس المال الفكري (المعرفة) هي توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية مع تمتعها بمستوى جودة عالٍ وقدرة على تحقيق التكامل بين المكونات المختلفة للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ثالثاً: توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة تلك العمليات التي تسعى المنظمة من خلالها الحصول على المعرفة،وتتعدد مصادر الحصول على المعرفة وتتدرج ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة .

ولا يعني توليد المعرفة،حصول المنظمة على معرفة جديدة فقط ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المنظمة على إبداع المعرفة،ويشير إبداع المعرفة إلى قدرة المنظمة على تطوير أفكار مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق جديدة ويتفق الحكم على كون المعرفة الجديدة،قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية .

وتتضمن عملية تحول المعرفة أربع عمليات فرعية هي:

١) **التنشئة الاجتماعية**: وهي العمليات التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد وبعضهم البعض.

٢) **التجسيد**: أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة ظاهرة،ويتم ذلك من خلال عمليات الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

٣) **الخليط**: حيث يتم تحويل المعرفة الظاهرة خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة ظاهرة جديدة.

٤) **التذويت**: خلق معرفة ضمنية جديدة من المعرفة الظاهرة عن طريق إضفاء الصفة الذاتية عليها،والتي تتم عن طريق عملية التعلم،وتستخدم معرفة ظاهرة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفوياً كلما أمكن ذلك.(الجرجري،٢٠٠٦، ٢٣ -٢٤)

رابعاً: خزن المعرفة

قد تبذل المنظمة جهداً كبيراً في توليد المعرفة،إلا إنها قد تكون عرضة لان تفقدها سواءً بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها،ومن هنا فأن تخزين المعرفة واسترجاعها عند الحاجة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة،ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية،وهو اصطلاح افتراضي يشير إلى خزن وحفظ رأس المال الفكري،فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلاً عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة).

ولضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها،فمن الضروري حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة في أي وقت تحت أي ظرف،ولهذا الغرض ينبغي على إدارة المعرفة تأسيس الذاكرة التنظيمية.

وقد يكون للذاكرة التنظيمية تأثيرات ايجابية أو تأثيرات سلبية على السلوك والأداء التنظيمي،ومن أمثلة التأثيرات الايجابية أن خبرات التغيير التنظيمي في الماضي تجعل من السهل تنفيذ برامج التغيير الحالية،كما إنها تساعد على إعادة تطبيق حلول عملية بشكل متقن وإجراءات محددة من شأنها تجنب إهدار الوقت والموارد التنظيمية في تكرار أعمال وإجراءات ثبت نجاحها،أما التأثيرات السلبية فتتمثل بالتمسك بالماضي والمحافظة على الوضع الراهن الذي من شأنه تكريس ثقافة تنظيمية مناهضة للتغيير،ولاشك أن لتكنولوجيا المعلومات اثر كبير على الذاكرة التنظيمية بما تتيحه من نظم متطورة لتخزين واسترجاع البيانات ونظم إدارتها بما يؤدي إلى الاحتفاظ بالمعرفة وسهولة استخدامها). (السيان2001:١٣،)

خامساً: توزيع المعرفة

يشير هذا المصطلح إلى نشر المعرفة ومشاركتها ونقلها إلى حيث يمكن الإفادة منها وهناك أربع شروط ينبغي توافرها لنشر المعرفة وهي: توافر الوسيلة،أي يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة،وان تكون قادرة على نقلها، مع توفر الحافز المطلوب لنقلها واخيراً أن لا تكون هناك أية عوائق تحول دون ذلك، و لكي نعمل على مشاركة المعرفة فيجب الانتباه إلى ثلاث نقاط جوهرية هي:أن المشاركة بالمعرفة تحتِم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي،ثم إن اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يختلف تبعاً لنوع المعرفة وأخيرا فإن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن التفكير (الكبيسي:٧٦:٢٠٠٢).

سادساً: تطبيق المعرفة

وهي العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة والهدف النهائي لهذه الإدارة،ولهذا تعد هذه العملية الأهم والأبرز من بين جميع العمليات، وان تطبيق المعرفة واستثمارها يتألف من ثمان فقرات كدليل يرشد المنظمات الى كيفية استثمار رأسمالها الفكري (أي تحويل المعرفة الى تنفيذ) **وعلى النحو الآتي:**

١ - معرفة السبب قبل الأسلوب:يكمن فشل العديد من المنظمات التي اقتفت اثر منظمات ناجحة في التعلم من تجاربها الناجحة،هو إنها أرادت تعلم كيفية استخدام الأساليب والتطبيقات والسلوكيات بدلاً من معرفتها سبب اتباع هذه الفلسفة إذ أن المسالة تكمن في الفهم قبل التنفيذ.

٢ - المعرفة تأتي من العمل وتعليم الآخرين كيفية القيام به.

٣ - التنفيذ اكثر أهمية من الخطط والمفاهيم،إن التنفيذ يخلق فرصاً للتعلم من خلال العمل لأنه بدون المشاركة في العمل وبدون التواجد في الموقع الفعلي ومواجهة الموقف سيكون التعلم صعباً واقل كفاءة لأنه يستند الى تجربة حقيقية،فالتوجه نحو التنفيذ هو الحل الأكيد للنجاح بدلاً من الاكتفاء بالخطط النظرية.

٤ - لا وجود لعمل بدون أخطاء،فعند ترسيخ فلسفة العمل لا بد من أن يكون أحد العناصر المهمة هو ما سيحدث أثناء وقوع الخطأ وبعده،ومن المعروف إن التحركات وان كانت على وفق خطط جيدة لابد من أن يحفها خطر الفشل،فكيف ستكون استجابة المنظمة؟ هل ستوفر حلول مرنة ؟ أم أنها ستتعامل مع الخطأ بشدة مما يدفع برأس مالها الفكري إلى الاشتراك في تحليل ومناقشات واجتماعات ولكن من دون تنفيذ أي شيْ خشية الفشل.

٥ - يؤدي الخوف الى إحداث فجوة بين المعرفة والعمل،يتسبب الخوف في المنظمات الى إنشاء وخلق مشكلات عديدة،ويؤدي الخوف أيضا الى قيام رأس المال الفكري بعمل أشياء غير منسجمة وخاطئة وحتى غير معقولة،ولن يجرب أي فرد شيئاً جديداً إذا ما علم ان عاقبة عمله هي كارثة لوظيفته.

٦ - الاحتياط من التشبيهات الخاطئة،إذ أن التعاون يعني أن تكون النتيجة النهائية هي نتاج لجهد عام وهدف مشترك،وارتباط نجاح كل فرد بأفكار الآخرين التي يشترك بها أولئك الأفراد،وهناك فكرة خاطئة وهي ان المنافسة

طالما تنتصر في الظاهر كنظام اقتصادي،فمن الممكن ان تكون المنافسة داخل المنظمة اسلوباً افضل للإدارة.

٧ - قياس الجوانب المهمة التي يمكن من خلالها تحقيق المساعدة في تحويل المعرفة الى واقع ملموس،إن أساس أي منظمة أعمال تدار بشكل ناجح هو الاستراتيجية التي يفهمها كل فرد،والتي يرافقها بعض المقاييس القابلة للتنفيذ،ولكن هذه الفكرة البسيطة غالبا ما يغفل التطبيق عنها،فقد ادَى الاعتقاد بان كل ما يقاس هو الذي سينفذ،الى معتقد بان المنظمة كلما تمكنت من قياس أشياء كثيرة كلما نفذت أعمال اكثر ولكن هذا لا يصح في الحالات جميعها.

٨ - كيفية تخصيص الموارد ومعالجة القضايا،ان الاختلاف بين المنظمات الناجحة والعديد من المنظمات التي تجد صعوبة كبيرة في تحويل المعرفة الى تنفيذ،ليس بسبب جذب هذه المنظمات لمجموعة من الأفراد ذوي القدرات الخلاَقة فحسب بل ان الاختلاف يكمن في النظم والممارسات الإدارية اليومية التي تعمل على ابتكار وتجسيد ثقافة تعمل على ترسيخ المعرفة ونقلها والتصرف على وفقها وهي المسألة الأكثر أهمية. (العبيدي ,٢٠٠٥ ,٢٧)

المصادر:

١) السـياني, محمد عبـدالله,٢٠٠١,المعرفـة المعلوماتيـة والإدارة الالكترونية:الأهميـة الاقتصـادية المتزايـدة لإدارة المعرفـة في المنشـأة الحديثـة,المؤتمر العلمـي السـنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية,جامعة فيلادلفيا,الأردن.

٢) العنزي،سـعد و نعمـة،نغم حسـين (٢٠٠٢)،قيـاس رأس المـال الفكـري بـين النظريـة والتطبيق، مجلة العلوم الاقتصادية الإدارية، جامعة بغداد، المجلد التاسع العدد٣١.

٣) الصـباغ، عمـاد عبـد الوهـاب (٢٠٠٢)،إدارة المعرفـة ودورهـا في إرسـاء أسـس مجتمـع المعلومات العربي،المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس.

٤) الكبيسي،صـلاح الـدين عـواد إبـراهيم (٢٠٠٢)،إدارة المعرفـة وأثرهـا في الإبـداع التنظـيم٤دراسـة اسـتطلاعية مقارنـة لعينـة مـن شـركات القطـاع الصـناعي المختلط،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال , كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد

٥) الخيرو،قتيبـة صـبحي احمـد وجلال،سـحر (٢٠٠٤)،اثـر مكونـات إدارة المعرفـة في عمليـات القيـادة الإدارية،دراسـة تحليليـة لعينـة مـن القـادة الإداريـين في شـركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية،المؤتمر السنوي الرابع،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،جامعة الزيتونة،الأردن .

٦) نجم ,نجم عبود, (٢٠٠٥)، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات,ط١, الوراق للنشر والتوزيع, عمان، الأردن.

٧) العبيـدي, نشـوان محمـد عبـدالعالي ,(٢٠٠٥)، أثـر عمليـات ادارة المعرفـة في اقامـة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة، رسالة ماجستير -الادارة الصناعية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

8) الجرجري، احمد حسن حسين،(٢٠٠٦)، تاثير ادارة المعرفة في الوظائف الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

9) العلي،عبدالستار، واخرون،(٢٠٠٦)، المدخل الى ادارة المعرفة، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

10) نجم، نجم عبود، (٢٠٠٧)، ادارة المعرفة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

11) مطر، عبدالطيف، (٢٠٠٧)، ادارة المعرفة والمعلومات، ط١، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

12) الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (٢٠٠٧)، إدارة المعرفة -الممارسات والمفاهيم، ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

13) حريز، سامي محمد هشام، (٢٠٠٨)، الادارة بالافكار، ط١، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

14) طالب، علاء فرحان، والجنابي، اميرة، (٢٠٠٩)، ادارة المعرفة -ادارة الزبون، ط١، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

15) الدوري، زكريا، وصالح،احمد علي، (٢٠٠٩)، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الاعمال، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

16) الظاهر، نعيم ابراهيم، (٢٠٠٩)، ادارة المعرفة، ط١، عالم الكتب للنشر والتوزيع وجدارا للكتاب العالمي، عمان، الاردن.

17) طيطي، خضر صباح اسماعيل، (٢٠١٠)، ادارة المعرفة - التحديات والتقنيات والحلول، ط١، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

18) نورالدين، عصام، (٢٠١٠)، ادارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الفصل الخامس

العدالة التنظيمية

العدالة التنظيمية

تعد العدالة التنظيمية ضرورة أساسية في نجاح المنظمة وقدرتها على انجاز المهام الموكلة إليها على أحسن وجه، الأمر الذي ينعكس أثره على الفعالية الكلية للمنظمة،لان العدالة التنظيمية توثر بشكل أو أخر على العاملين في المنظمة،فكلما كان شعور العاملين بالعدالة التنظيمية عاليا أدى ذلك إلى زيادة ولأئهم ألمنظمي والذي ينعكس بدوره على أدائهم في المنظمة،فالفرد الذي يشعر بعدالة الإجراءات والتعاملات وعدالة التوزيع يكون مستوى ولائه مرتفعا مقارنة مع الفرد الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات والتوزيع ومن اجل ذلك دعت الحاجة إلى دراسة العدالة التنظيمية وأنواعها في المنظمة المبحوثة **وستتناول في هذا الفصل العدالة التنظيمية من خلال المحاور الآتية:**

المبحث الأول: مفهوم العدالة التنظيمية.

المبحث الثاني: أهمية العدالة التنظيمية.

المبحث الثالث: أبعاد العدالة التنظيمية.

المبحث الأول

مفهوم العدالة التنظيمية

يعد موضوع العدالة التنظيمية من الموضوعات الهامة في حقل الإدارة،لان العدالة التنظيمية تصب في السعي لسد الفجوة الحاصلة بين أهداف الأعضاء وأهداف المنظمة، **وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:**

- **الأول:** أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً والثاني:أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة،وتوافر العدالة مؤشر مقبول بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم.

وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية الى نظرية العدالة التي نادى بها (Adam) عام (١٩٦٤) وهذه النظرية تفترض ان الفرد يوازن ويقارن بين معدل مخرجاته إلى مدخلاته إلى معدل مخرجات الآخرين الى مدخلاتهم،فاذا تساوى المعدلات يشعر الفرد بالمساواة والعدالة،اما اذا لم يتساو المعدلات بسبب حصول الفرد على مخرجات اكثر من المدخلات التي يقدمها او العكس فان الفرد يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعوراً بالتوتر.

وان لنظرية العدالة ثلاث خطوات:

١) سعي الأفراد نحو علاقات عادلة بينهم.

٢) عندما يستشعر الإفراد حالة عدم العدالة فأنهم عادة ما يشعرون بقدر من الاضطراب وعدم التوازن.

٣) يحاول الأفراد المستشعرون بعدم العدالة إعادة الوضع إلى حالة العدالة مما يؤدي إلى تقليل حالة الاضطراب. (أبو جاسر، ٢٠١٠،٨ – ٩).

ومن هذا المنطلق فقد تناول عدد من الباحثين موضوع العدالة التنظيمية، وقد ورد في هذا المجال مفاهيم كثيرة عبرت عن وجهات نظر مختلفة.

(حواس، ٢٠٠٣, ٤٦)	مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية.
(الفهداوي والقطاونه ٢٠٠٤، ٥٠٤)	درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون فيها،وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة من الطرفين.
(البشابشة، ٢٠٠٨، ٤٣٤)	قيمة مهمة وإحساس وإدراك أنساني يشعر بها أعضاء المنظمة في أطار التقييمات المتولدة نفسيا وإداريا،ومن خلال أجزاء المقارنات بين القيم التبادلية المتحصل عليها من قبل الأعضاء وإدارة المنظمة.
(صبري، ٢٠٠٩ ،٦)	أنها عدالة السلوكيات التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والتقيمية والأخلاقية المتبعة من قبل المنظمة والتي يمكن ان تؤدي الى ولاء العاملين في المنظمة.
(السليفاني، ٢٠١٠، ٥١)	وهي شعور العاملين بوجود عدالة في طريقة معاملة المنظمة لهم.

(ابو جاسر، ٢٠١٠، ١٢)	بانها تعكس الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الاسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.
(ابو ندا،٢٠٠٧،١٤٦)	بانها الطريقة التي تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.
(المحمود،٢٠٠٧،٩٣)	بانها المعاملة العادلة والاخلاقية للعاملين في المنظمة وهي ضرورية لارتباطها بتحقيق الالتزام،والمواطنة التنظيمية،والولاء التنظيمي وتطوير الاداء .

المبحث الثاني

أهمية العدالة التنظيمية

أن مفهوم العدالة التنظيمية من الموضوعات الفاعلة والمهمة في حقل الإدارة،فهي متغير مهم ومؤثر في عمليات الإدارة ووظائفها،ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على ولاء العاملين للمنظمات، **ويمكن إدراك أهمية العدالة التنظيمية من خلال المؤشرات التالية (الفهداوي والقطاونة،٢٠٠٤،١٥ – ١٦):**

١) توضح العدالة التنظيمية حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وتعد العدالة التوزيعية في هذا الجانب نوعا مهما من الأنواع التي يتم عبرها تقييم النظام ألتوزيعي والعائد المادي المعمول به في المنظمة.

٢) تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار،وتعد العدالة الاجرائيه في هذا الجانب نوعا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المنظمة،كما تحدد في ضوئها نظام التظلم التنظيمي وكيفية حل المشكلات المترتبة.

٣) تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي .

٤) تسلط العدالة التنظيمية الضوء للكشف عن الإجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمت نوع العدالة في

التعـــاملات،حول الســـياقات والمعـــاملات والعلاقـــات التنظيميـــة والإنســـانية والاجتماعيـة او التعامـل معهـا مـن خـلال مـا تعكسـه مـن حـالات التجـاوب ودرجـات التفاعل التنظيمي.

٥) تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتنظيم وخلق القدرة على تفعيل ادوار التغذية العكسية،والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظـــائف والأدوار التنظيميـــة وتصـــحيح الانحرافـــات وإقامـــة التصـــورات اللازمة،خاصة ضمن نوع العدالة التقيمية،وبشكل يكفل وجود استدامة العمليات التنظيمية والانجازات عند افراد المنظمة.

٦) تبرز العدالـة التنظيميـة منظومـة القـيم الاجتماعيـة والأخلاقيـة والدينيـة عنـد الأفراد،وتحـدد طرائـق التفاعـل والنضـج الأخلاقـي لـدى أفـراد المنظمـة في كيفيـة ادراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدلل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب والتفاعل الايجابي.

المبحث الثالث

أبعاد العدالة التنظيمية

تناول العديد من الباحثين العدالة التنظيمية باعتبارها تتضمن بعدين هما عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات،وهناك من اعتبر عدالة التفاعلات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات (أبو جاسر،٢٠١٠،١٣) إلا انه تبين من خلال البحث في هذا المجال ان اغلب الكتاب والباحثين (حواس،٢٠٠٣،٤٧) و(أبو ندا،٢٠٠٧،١٤٧) و (العطوي،٢٠٠٧،٥) و (صبري ٢٠٠٩ ,١)و (أمين،٢٠١٠،٢٦) يتفقون على ثلاثة إبعاد رئيسية للعدالة التنظيمية وهي عدالة التوزيع، عدالة الاجرءات،عدالة التعاملات، **وكما يأتي:**

١ - عدالة التوزيع:

يعتبر الباحثين ان أساس عدالة التوزيع يعود الى نظرية المساواة اذ يقصد بعدالة التوزيع العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المنظمة،فهي تركز على إدراك الموظفين لعدالة المخرجات المستلمة،فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المنظمة (العطوي،٢٠٠٧،٥) ووفق النظور ذاته تشير (أبو ندا،٢٠٠٧،١٤٨) بأنها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف أي أنها تتعلق بعدالة توزيع المكافئات وتتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته وخاصة مخرجات توزيع الأجور أو المزايا العينة أو الترقيات ويتحقق أحساس العاملين بعدالة التوزيع في المنظمة عندما يشعر الفرد أن ما حصل عليه من مكافئات يتناسب مع ما بذل من جهد مقارنة مع جهود زملائه.وتتضمن العدالة التوزيعية جانبين هما (حواس،٢٠٠٣،٤٧) أولهما جانب مادي (هيكل التوزيعات)

والذي يعبر عن حجم ومضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافئات وثانيهما اجتماعي ويعبر عن المعاملة الشخصية للفرد الذي يحصل على المكافئات وذلك من قبل متخذي القرار ويرى (العطوي،٢٠٠٧،٥) إلى ان هناك ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات وهي قاعدة المساواة أي المساواة في اعطاء المكافئات وقاعدة النوعية أي ان كل الأفراد يجب أن يكونوا مهما كانت صفاتهم الشخصية (الجنس،العرق، القابلية) يجب ان تتساوى فرصهم في الحصول على المكافئات وقاعدة الحاجة أي تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى.

وأشار (صبري،٢٠٠٨،١٤) ضمن المنظور ذاته بان هنالك مجالات واسعة أمام الإدارة يمكن من خلالها ان تعمل على تحقيق أهدافها المنظمية وذلك برفع مستوى الأداء والإنتاجية عند العاملين وتسهم أيضا في تحقيق أهداف الإفراد ورضاهم من خلال ربط المكافئات والامتيازات بالجهود المبذولة وبشكل منطقي وموضوعي،وفعلى قدر ما يكون الأفراد مقتنعين بعدالة هذه المكافئات والامتيازات على قدر ما يؤثر ذلك على ولائهم التنظيمي والذي ينعكس بدورة على انجاز الأفراد لأعمالهم وزيادة إنتاجيتهم كما ان وجود قواعد عمل عادلة وأنظمة مناسبة للمكافئات والعقوبات فضلا عن العدالة في المعاملة والنزاهة الشخصية كل ذلك سوف يؤدي الى تكوى مناخ تنظمي ايجابي داخل المنظمة ويؤدي ذلك ولاء العاملين تجاه المنظمة.

٢ - عدالة الإجراءات:

ظهر مفهوم عدالة الاجرءات نتيجة لدراسة (Thibaut & walker 1975) إذ توصل الباحثان إلى مدى إدراك الفرد للعدالة لا يتأثر فقد بعدالة كمية المخرجات التي حصل عليها مقارنة بالآخرين،ولكن تتأثر أيضا عدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد كمية هذه المخرجات.ويرى الباحثان أن مدى إتاحة الفرصة للفرد لإبداء أرائه ومشاعره عند صياغة وتطبيق الإجراءات،ومدى قدرته على التأثير في

الإجراءات المستخدمة لأغراض توزيع المخرجات،يحددان مستوى إدراكه للعدالة الإجرائية (صبري،٢٠٠٨، ١٦) ويعرف (أبو ندا،٢٠٠٧، ١٤) عدالة الإجراءات بأنها الاجرءات الرسمية العادلة أي الاجرءات التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء في القرارات التي يتم اتخاذها،وكذلك قدرة الموظف على تحدي الطعن في تقييمات الأداء إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم الموظفين.

ويعرفها (حواس،٢٠٠٢، ٤٨) على أنها إدراك أو إحساس العاملين بان الإجراءات المتبعة بواسطة المنظمة في تحديد من يستحق المكافئات هي إجراءات عادلة.

أما (أبو جاسر،٢٠١٠، ١٤) أشار بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات التنظيمية،وتعني أيضاً العدالة المدركة عن الإجراءات والسياسات المستخدمة في اتخاذ القرارات في مكان العمل.

وحدد (Leventhal) في دراسته عام ١٩٨٠ ستة قواعد للعدالة الاجرائية **يمكن ان تستخدمها المنظمات، وهي:**

أ) **قاعدة الاستئناف:** بمعنى وجود فرص لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك ويدعمه.

ب) **قاعدة الأخلاقية:** أي توزيع المصادر يجب أن يتم وفقا للمعاير الأخلاقية السائدة.

ج) **قاعدة التمثيل:** يجب ان تستوعب عملية اتخاذ القرار وجهات نظر أصحاب العلاقة.

د) **قاعدة عدم الانحياز:**يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرار.

ه) **قاعدة الدقة:** يجب ان تتخذ القرارات بناء على معلومات صحيحة وسليمة ودقيقة.

و) **قاعدة الانسجام**: يجب ان تنسجم وتتناغم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافئات على جميع الأفراد في كل الأوقات.

٣ - عدالة التعاملات:

تعتبر عدالة التعاملات امتداداً لمفهوم العدالة الإجرائية،والتي تشير إلى طريقة تعرف الإدارة اتجاه الأفراد والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء مع المرؤوسين على نحو المصداقية والاحترام والدبلوماسية،وأشار العديد من الباحثين إلى أن عدالة التعاملات تضم نوعين من العدالة وهي عدالة العلاقات الشخصية وعدالة المعلومات اذ تشير عدالة العلاقات الشخصية إلى مدى الاحترام والتقدير الذي يتعامل المدير مع المرؤوسين،إما عدالة المعلومات فتركز على التوضيحات المقدمة للموظفين من خلال توصيل المعلومات الضرورية حول أسباب استخدام إجراءات معينة وبمعنى أخر عدالة المعلومات تعني المعرفة المقدمة للموظفين حول الإجراءات والمخرجات المتعلقة بهم (العطوي،٢٠٠٧،٦)، ويرى (أبو جاسر،٢٠١٠، ١٥) بان عدات المعاملات تضم جانبين **هما**:

أ) معاملة الأفراد بواسطة الرؤساء.

ب) تقديم شرح مناسب للقرارات إلى الأفراد الذي يتأثرون بها.

ووقف المنظور ذاته اشار (حواس،٢٠٠٣،٥١) **بان أهمية عدالة التعامل تظهر إلى مايلي:**

- ان التبرير المقبول أو المنطقي الذي تقدمه المنظمة بشان قراراتها يؤدي إلى ادراكات أعلى للعدالة من جانب العاملين وذلك بالمقارنة بعدم تقديم اية مبررات
- أهمية الترابط الوثيق بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات فهي ليست منفصلة تماما،بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض وكذا فان الحديث عن أي منها دون الحديث عن الأنواع الأخرى أمر غير مكن من الناحية العملية.

المصادر:

١) ابو جاسر،صابرين مراد النمر،(٢٠١٠)،اثر إدارات العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي،دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية،رسالة ماجستير كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة،فلسطين .

٢) حواس،أمير محمد رفعت،(٢٠٠٣)،اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية،رسالة ماجستير،كلية التجارة،جامعة القاهرة .

٣) صبري،قادر محمد،(٢٠٠٩)،العدالة التنظيمية وأثرها على الرضا الموظفين دراسة تطبيقية على مستشفى الخنساء التعليمي بالموصل،رسالة دبلوم عالي،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الموصل .

٤) السليفاني،نزار محمد علي،(٢٠١٠) الثقة التنظيمية ودورها في تغير سلوك المواطنة التنظيمية،دراسة لاراء في العاملين في دار ابن الاثير للطباعة والنشر في جامعة الموصل،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل

٥) ابو ندا،سامية خميس،(٢٠١٠) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخص وانماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية ،دراسة ميدانية على الوزارات التسلطية في قطاع غزة،رسالة ماجستير،كلية التجارة الجامعة الاسلامية،غزة،فلسطين .

٦) حواس،أمير محمد رفعت ،(٢٠٠٣)،اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الادارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،رسالة ماجستير كلية التجارة،جامعة القاهرة .

٧) المحمود،سعد فاضل عباس،(٢٠٠٧)،العلاقة بين الابعاد المنظمة وخصائص المنظمة الديقراطية وانعكاساتها على ممارسة الادارة الذاتية وبالتطبيق على جامعتي

الموصـل ودهوك،أطروحـة دكتـوراه غـير منشـورة،كلية الادارة والاقتصـاد،جامعة الموصل

8) العطوي،عامر علي حسين،(2007)،اثـر العدالـة التنظيميـة في الأداء السياقي،دراسـة تحليلـة لآراء أعضـاء الكـادر التدريسـي في كليـة الادارة والاقتصـاد،جامعة القادسـية،مجلة القادسـية،للعلوم الادارية والاقتصـادية،جامعة القادسـية،المجلد (10)،العدد (1) .

9) الفهدواي،فهمي خليفة والقطاونة،نشأت احمد،(2004)،تأثيرات العدالة التنظيمي في الولاء التنظيمة،دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية المجلة العربية للادراة،المجلد 24 ،العدد2،القاهرة،مصر .

10) البشابشة،سـامر عبـد المجيـد،(2008)،اثـر العدالـة التنظيميـة في بلـورة التماثـل التنظيمـي في المؤسسـات العامـة الاردنية،دراسـة ميدانية،المجلـة الأردنيـة في إدارة الأعمال ،المجلد الرابع،العدد الرابع،الجامعة الاردنية، الأردن .

11) أمين،ابو بكر علي محمد،(2010) العدالة مفهومها، ومنطلقاتها ،الزمان للطباعة والنشر،دمشق،سوريا .

الفصل السادس

الولاء المنظمي

الولاء المنظمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة،ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من القرن الماضي حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات،ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة،خاصة في الدول الغربية،تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

وتأسيسا على ما تقدم فقد ارتأينا عرض الولاء المنظمي على النحو الأتي:

المبحث الأول: مفهوم الولاء المنظمي، أهميته، وخصائصه.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: أبعاد الولاء المنظمي.

المبحث الأول

مفهوم الولاء المنظمي

أولاً: مفهوم الولاء المنظمي

الولاء كلمة ذات قيمة كبيرة ومعنى سام ونبيل،والولاء بمعناه اللغوي تعني الانتماء والانتساب والإخلاص والعهد والقرب والالتزام.

ويعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة،أهتم الباحثون بشكل خاص بدراسة الحلقة أو الصلة التي تربط الفرد بمنظمته،وميدان قوتها واستمراريتها وبأي شي تناثر والى أي مستوى يمكن إيصالها (جواد، ٢٠١٠،٢٧٨) وعلى ضوء ذلك تناول عدد من الباحثين موضوع الولاء المنظمي، وقد ورد في هذا المجال مفاهيم كثيرة عبرت عن وجهات نظر مختلفة.

(السالم وصالح،٢٠٠٠،٤١٨ درجة تطابق الفرد مع منظمته ودرجة ارتباطه بها)

(اللوزي،٢٠٠٣،١١٨) هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه .

(عباس،٢٠٠٨،١١٧) مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة.

(غواش ٢٠٠٨،٢١) مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد

	للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه .
(عامر وقنديل،٢٠١٠،٢٥٥)	هو اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود اقل.
(العزاوي وجواد،٢٠١٠،٤٢٦)	هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة،والرغبة القوية فيها وقبول القيم والأهداف الرئيسية للمنظمة .
(سليمان و وهب،٢٠١١،١٥٠)	استعداد الفرد لبذل الطاقة والوفاء للمنظمة.

ثانياً: أهمية الولاء ألمنظمي

أشار (السالم وصالح،٢٠٠٠،٤٢٥) و (أللوزي،٢٠٠٣،١٢٨) إلى إن الاهتمام بالولاء ألمنظمي **يمكن إن يمثل بالنتائج الآتية:**

١ -سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.

٢ -سلوك ايجابي تجاه المنظمة.

٣ -انخفاض نسب الغياب ودوران العمل.

٤ -زياد الشعور بالاستقرار الوظيفي.

٥ -ارتفاع الروح المعنوية.

٦ -زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

٧ -الولاء عنصر أساسي في نجاح المنظمات.

خصائص الولاء ألمنظمي

يتميز الولاء ألمنظمي بخصائص منها:

١) متغير سلوكي ويمثل حالة غير محسوسة وملموسة ولا يمكن تحديد أبعادها.

٢) حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعددة

٣) له تاثير كبير على كثير من الظواهر في المنظمة الى الحضور الى المنظمة او البقاء فيها او الاداء ... الخ.

٤) تصعيد حالة الولاء وهي تتوقف على جهد كبير تبذله إدارة المنظمة.

٥) الولاء المنظمي للأفراد لا يتسم بالثبات وإنما يتغير نحو الأفضل أو الاسوء نتيجة تأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

٦) الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنظمين لها والعكس صحيح.

٧) الولاء قيمة بحد ذاته وذلك عند تصحيح أهداف المنظمة هدفا من أهداف أعضائها وقيمة عن قيمهم بعض النظر عن أهدافهم ومصاعبهم الخاصة او الذاتية.

٨) الولاء امتثال لما يتوقعه الآخرون وهو حصيلة للحفظ الاجتماعي الذي يمارس على (اعضاء) تنظيم معين خوفا عن عقوبات معنوية في الغالب،وللعادات والتقاليد الاجتماعية واحترام الأعراف للعامة تأثير في الزام الفرد او مجموعة الأفراد لتجسيد ولائهم للمنظمة التي ينتمون لها. (جواد،والعزاوي،٢٠٠٦،٤٢٦).

المبحث الثاني

العوامل المؤثرة في الولاء المنظمي

يتفق (السالم وصالح،٢٠٠٠،٤٢٤ - ٤٢٥) مع (العزاوي وجواد،٢٠١٠،٤٢٨،٤٢٩) بان **أهم العوامل المؤثر في الولاء المنظمي هي كالأتي:**

١ - **العوامل الشخصية:** يتباينون فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وكالاتي:

أ) **العمر:** العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر ولاء لتنظيماتهم.

ب) **الجنس:** النساء أكثر ولاء للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير ثابت.

ج) **المؤهل:** العاملون ذو المؤهلات العليا أكثر ولاء لمنظماتهم مقارنة مع ذوي المؤهلات الدينا إلا أن هذا المتغير متفق عليه.

د) **مدة الخدمة:** العاملون من ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاء لمنظماتهم ممن هم اقل خدمة.

ه) **المسؤولية الاجتماعية:** العاملون من ذوي المسؤولية العائلية اكثر ولاء لمنظماتهم من لا يتحملون مثل هذه المسؤولية.

٢ -**العوامل التنظيمية:** المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء المنظمي للعاملين **من خلال عوامل تنظيمية منها:**

أ) الأجور او المردودات المالية:المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز افرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ب) نمط الاشراف:المنظمات التي تميز بالتعامل الإنساني وادراك واضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

ج) المشاركة في اتخاذ القرار:المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار يتميز أفرادها بمستوى عال من الولاء المنظمي.

٣ -خصائص العمل:وهي العوامل ذات العلاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات.حيث تم أثبات علاقة قوية بين الولاء المنظمي ودرجة تحديد المهام.فكلما كانت المهام المناط بالموظف معرفه بشكل جيد أدت إلى زيادة مستوى ولائه. كما ان درجة الاستقلالية أثناء العمل تؤدي إلى زيادة الولاء المنظمي.كما ان نوعية المعلومات المرتدة وانسيابيتها بخصوص اداء الموظف تأثير واضح على مستوى أدائه.

٤ -العوامل الخارجية:ان للبيئة التي تتفاعل معها المنظمة ومدى ما تنتجه من فرص عمل مغرية للموظفين،تأثير كبير على مستويات ولائهم للمنظمة،لاسيما عندما يكون ولائهم في مرحلة التكوين أو غير مستقر فقد لوحظ ان توفر الفرص البديلة للعمل في البيئة الخارجية تكون بمثابة عامل جذب قوية للأفراد الذين لم يستقر ولائهم للمنظمة.

المبحث الثالث

أبعاد الولاء المنظمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباحثة والمحركة له،وعلى العموم تشير الدراسات إلى ان هناك أبعاد مختلفة للولاء المنظمي وليس بعدا واحداً،ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلى أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد (الاحمدي،٢٠٠٤،١٣).

ولكن رغم الاختلاف فان محتوى هذه الأبعاد لا تختلف في محواها،أما أكثر التصفيات قبولا لإبعاد الولاء المنظمي فهو ما يراه (سليمان ووهب،٢٠١١،١٥٦) و(غويضة،٢٠٠٨،٣٥ – ٣٦) **حيث حددوا ثلاث أبعاد للولاء المنظمي وهي:**

١ -**الولاء العاطفي:**

وتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له،كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه هو،وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للاخرين وتبين مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو اخوي يربط بعمله.

٢ -الولاء الأخلاقي:

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتقبل الايجابي،ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل،بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة،حتى يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقياً في تجاه المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها،وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

٣ -الولاء المستمر:

أن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قدر الالتحاق بجهات أخرى حيث ان تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله،حيث ان الفرد استثمر جزءا لا باس من حياته في المنظمة واي تفريط او شامل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة اذ كانت اوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل اخر وبما ان الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لاخرى والمهارات القادرة قد ترتبط قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لقلة فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن اخرى.

المصادر:

١) ابو جاسر،صابرين مراد النمر،(٢٠١٠)،اثر إدارات العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي،دراسة تطبيقية على موظفي وزارت السلطة الوطنية الفلسطينية،رسالة ماجستير كلية التجارة،الجامعة الإسلامية – غزة،فلسطين .

٢) ويضة،ايهاب أحمد (٢٠٠٨)،اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في محافظات غزة،رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية - غزة.

٣) غواش،هبة سلامة سالم،(٢٠٠٨)،الرضا الوظيفي لدى موظفي الادارات المختلفة وفق نموذج بورتر،رسالة ماجستير ،كلية التجارة الجامعة الاسلامية،غزة

٤) الأحمدي،طلال بن عابد ،(٢٠٠٤)،الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة،المجلة العربية للإدارة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،المجلد (٢٤)،العدد (١) .

٥) السالم،مؤيد سعيد،والصالح،عادل حرحوش،(٢٠٠٠)،إدارة الموارد البشرية المكتبة الوطنية للنشر،بغداد،العراق .

٦) اللوزي،موسى،(٢٠٠٣)،التطور التنظيمي،أساسيات ومفاهيم حديثة،دار وائل للنشر،ط٢،عمان،الأردن.

٧) عباس،علي،(٢٠٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية الدولية،ط١،أثراء للنشر والتوزيع، عمان،الأردن .

٨) عامر،سامح عبد المطلب،وقنديل،علاء محمد سيد،(٢٠١٠)،التطوير التنظيمي، ط١، در الفكر للنشر والتوزيع،عمان،الاردن .

٩) العزاوي،نجم عبد الله،وجواد عباس حسين ،(٢٠١٠)،الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.

١٠) سليمان،محمد أحمد،ووهب،سوسن عبد الفتاح،(٢٠١١)،الرضا والولاء الوظيفي،قيم واخلاقيات الاعمال،ط١،زمزم للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن.

١١) جواد،عباس حسين،والعزواي،نجم عبود،(٢٠٠٦)،ادارة الموارد البشرية مع التركيز على ادارة شؤون الموظفين،عدن للطباعة،بابل،العراق .

١٢) جواد،شوقي ناجي،(٢٠١٠)،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط١، الحامد للنشر ولتوزيع،عمان الأردن .

الفصل السابع

الأنماط القيادية

الانماط القيادية

تعد القيادة فلسفة, وهي ترتبط بالنظرة الانسانية الي اودعها الله سبحانه وتعالى في الانسان , فقسم البعض قاده البعض الا خر ينقادون ومنفذين للاومر, ولكل منهم واجباته ومهماته وادواره التي تكمل احداهما الاخرى, وتأسيساً على ما تقدم **ستناول في هذا الفصل عرض الانماط القيادة الادارية من خلال المباحث الاتية:**

المبحث الاول: مفهوم القيادة الادارية وأهميتها , الفرق بين القائد والمدير.

المبحث الثاني: مفهوم الانماط القيادية.

المبحث الثالث: تصنيفات الانماط القيادية.

المبحث الاول

مفهوم القيادة الادارية

ظهر الاهتمام منذ القديم بموضوع القيادة ,وتزايد اهتمام منظمات الاعمال بها في الوقت الحاضر, ويأتي هذا الاهتمام من منطلق الدور المهم والجوهري الذي تؤديه القيادة في التاثير في سلوك العاملين لتحقيق اهداف المنظمة ,فالقيادة من الناحية العملية ملازمة للمجموعة اذ لايمكن لاية مجموعة ان تحققه اهدافها بلا قائد يقود فعالياتها نحو تحقيق اهدافها, كما لايمكن لاي قائد ان يؤدي دوره بفعالية من غير وجود المجموعة.(الزيباري, ٢٠١٠,٢١) وبعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر ان هناك اتجاهات ومداخل تناول الباحثون مفهوم القيادة **وكما مبين:**

الباحث والسنة	المفهوم
علي والموسوي ٢٠٠٦, ٤١٤	العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الافراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
حريم ,٢٠٠٦, ٢١٥	بأنها قدرة الفرد غلي التأثير على فرد أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الاهداف المرسومة.
الطائي وقدادة ٢٠٠٨, ٩٤	وظيفة ادارية تتعلق بألاتصال وتحفيز الاخرين لانجاز المهام الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة

الباحث والسنة	المفهوم
كنعان،٢٠٠٩، ٩٨ - ٩٩	أنها القدرة التي يستأثر بها المدير مرؤسية وتوجيههم بطريقة ليتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ هممهم وخلق القيادة بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته.
زيارة ،٢٠٠٩، ٣١٦	عملية ممارسة التأثير في العاملين نحو تحقيق أهداف محددة.
قنديل،٢٠١٠ ، ١٤	قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.
الغزو،٢٠١٠ ، ١١	التاثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وأرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز للاهداف
العلاق ،٢٠١٠ ، ١٤	نشاط او حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الاخرين أفراد او جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة
هاشم ،٢٠١٠، ٣٤	الشخص الذي يستطيع أن يبنى ويحافظ على روح المسؤلية بين افراد المجموعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة
منصور د.الخفاجي، ٢٠١٠ ، ٥٤	عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف،وإن نتائج ذلك التفاعل تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في احراز النجاح والتفوق.

ثانياً: أهمية القيادة الادارية

تنبع أهمية القيادة الادارية من عظم الدور الملقى على عاتق القيادة والمسؤلين في المنظمات على أختلاف أشكالها واتضح جلياَ أن نجاح أي منظمة لايمكن أن يتحقق ولايمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية مالم يكن وراء ذلك قيادة كفوءة (محمود،٢٠٠٢، ٢٠)، وهذا ماأكدته الحضارة الاسلامية التي كان لها الاثر في اعطاء القيادة أهمية عظيمة فهذا رسول الله (ﷺ) يأمر بتعين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال ((اذاخرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم)) رواه أبو داود قال الخطابي:انما أمره بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولايتفرق بهم الراي ولايقع بينهم الاختلاف (العلاق،٢٠١٠، ٥٢ -٥٣).

ويحدد (قنديل ،٢٠١٠، ٢٢) أهمية القيادة بالاتي:

١) تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي الى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الانتاجية.

٢) تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة

٣) تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتيسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة.

٤) تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.

٥) تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والابداعي والتجديد لدى العاملين في المنظمة وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الافراد.

٦) تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة ايجابية بين جميع العاملين

٧) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.

في حين أشارة (العلاق ,٢٠١٠, ٥٢) أهمية القيادة بالاتي:

١) أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

٢) أنها البودقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

٣) تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الامكان.

٤) السيطرة على مشكلات العمل وحلها,وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

٥) تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ,كما أن الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٦) مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

٧) تسهل للمنظمة تحقيق الاهداف المرسومة.

ثالثاً: الفرق بين القائد والمدير:

يرى (حريم ,٢٠٠٦, ٢١٦) الفرق بين القائد والمدير بالاتي:

المدير : الرئيس هو الشخص الذى تعهد اليه مهمة الاشراف على وحدة /جماعة عمل (ادارة , قسم , شعبة ,وغيرها), وهو مطالب بالقيام بوظائف العملية الادارية –تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

اما **القيادة**: هي احدى الوظائف الادارية للمدير ,ولايستطيع المدير القيام بهذه الوظائف بنجاح بدون ان يمتلك مقومات القيادة الناجحة ,وليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزاً رئاسياً سيصبح قائد ,والمركز الرسمي وحدة لايجعل من المدير /الرئيس قائداً.

وقد تبنى (منصور والخفاجى ,٢٠١٠, ٥٧) بعض الافكار الرئيسة في التميز بين موصفات المدير والقائد.

الفرق بين القائد والمدير

القائد	المدير
ملهم ذو توجه روحي وعاطفي.	مفكر ذو توجه عقلاني واقعي .
رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.	عقلاني يركز على تحليل الواقع.
متحمس ذو عاطفة .	مشاور للآخرين ومقدم للنصح.
قادر على الابتكار وتوليد الافكار الجديدة.	مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق.
مرن ويستجيب للتغيرات.	متجه لحل المشكلات بطرق منهجية.
قادر على الايحاء وأثارة الحماس.	واقعي المزاج ويحسب المواقف.
مبدع.	تحليلي.
يتميز بألجرأة والاقدام.	منظم على أساس اجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.
ذوخيال واسع.	محترس في اتخاذ القرارات.
تجريبي.	ملتزم بالقوانين.
مبادر للتغير.	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار.
قوة شخصية ذاتية.	قوة موقع وظيفي.
يمثل مصلحة الجمهورأو المجموعة التي يقودها.	يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.

المبحث الثاني

مفهوم الانماط القيادية

أرتبط نشوء النمط القيادي بظهور الحاجة الملحة للنشاط التعاوني بين الافراد, وعليه فهو ليس بالشي الجديد عند الكائن الحي فقد وجد عند الانسان على أنه عملية تأثير منذ قدم العصور عندما بدأ يشكل المجموعات البشرية, الا أن النمط القيادي لم يأخذ بعده الحقيقي في لمجالات الادارية الا في النصف الثاني من القرن الماضي. اذ يعد من أهم الموضوعات التي تناولته الدراسات الحديثة ,وبرز النمط القيادي مؤثراً في سلوك الافراد والجماعات ومحور دراسات على التنفس والاجتماع .(كشمولة ,٢٠٠٧, ١٤).

وفي سياق البحث عن مفاهيم النمط القياد ي ,فقد تعدد وتنوعت هذه المفاهيم وحسب روئ كل باحث:

الباحث والسنة	المفهوم
محمود,٢٠٠٢, ٥٢	أنه النمط الذي يتبعه القائد في تعامله مع العاملين.
خروفة ٢٠٠٢, ٢٤	لاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الاخرين والوصول الى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية والمجموعة ذاتها .
مجممي ٢٠٠٤, ١٥	سلوك القائد المتكرر إثناء ممارسته أعماله اليومية الادارية وغيرها طرازاً,فالقائد يمكنه أخذ طرازاً أو نمط معين في اسلوب

الباحث والسنة	المفهوم
	قيادته نتيجة لخبرته. ومن ثم يمكن أعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الاخرون ممن يعمل معهم .
كشمولة ٢٠٠٧, ١٦	هو الاسلوب الذي يعتمده القائد في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة في ضوء الفلسفة والتصرفات التي يمارسها في توجيه عامليه .
المرسومي ٢٠٠٨, ٣٥	مجموعة من السمات والاتجاهات التي في ضوئها يمكن التميز بين الافراد بعضهم عن البعض الاخر .
النعيمي ٢٠٠٨, ٢٧	مجموعة من السلوكيات (الافعال والتصروفات)التي يمارسها القائد والتابعة في فلسفتهم وخبراتهم وشخصياتهم ونظامهم القيمي لتاثير في سلوك عامليه من أجل الوصول الى الاهداف التي تسعى إليها المنظمة
الحنون ٢٠٠٩, ١٠	بأنه مجموعة من السمات السلوكية التي ليتحلى بها القائد عند ممارسته الاعمال واتخاذ القرارات .
مغاري ٢٠٠٩, ١٠	السلوك الذي يميز القائد ويمارسه في العمل والذي يسعى من خلاله الى التأثير على عامليه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
القريوتي ٢٠٠٩, ٢٠٠	قدرة تأثير شخص ما على الاخرين ,يحيث يجعله يقبلون قيادته طواعية ,ودونما الزام قانوني ,وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ,وكونه معبراً عن أمالهم وطموحاتهم ,مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

المبحث الثالث

تصنيفات النمط القيادي

هناك العديد من الانواع أو النماذج للنمط القيادي , وتخدد هذه الانماط العوامل الموقفية التي تتصل بفلسفة القيادين أنفسهم ,وشخصياتهم وخبراتهم في ناحية , وبطبيعة الجماعات التي يقودونها والمستوى العلمي للافراد ونمط شخصياتهم وطبيعة بيئة العمل من ناحية اخرى (القريوتي ,٢٠٠٠, ١٨٦ -١٨٧) ويمكن أن تندمج القيادة مع الاخرين بحسب طبيعة الاتصال والتفاعل ,وهناك مجموعة من العناصر للعمل القيادي ,وتتمثل هذه العناصر بوجود جماعة من الناس ,ووجود هدف تسعى اليه الجماعة ,واشتراك القائد وهذه الجماعة في تحقيق الاهداف المشتركة.

وهناك معياران رئيسان لنطبق أنماط القيادة:

١) النظر الى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه الجماعة.

٢) النظري القيادة من حيث اسلوب وممارسة القائد لعملية التأثير في العاملين معه وطريقتها. (كشمولة , ٢٠٠٧, ١٦٩)

وهناك العديد من الانماط القيادية ,وفيما يأتي توضيح لهذه الانماط

١ - القيادة الاوتوقراطية:(الدكتاتورية أو التسلطية):

يتميز المدير الاوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ,ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ,ويصدر أوامره وتعليماته التي

تتناول كافة التفاصيل ويصر على اطاعة عامليه لها ......وكذلك فهو لايفوض سلطاته ولو أن ذلك بأمكانه بل يحاول جهده دائماً توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدها لتكون كل الامور تحت سيطرته ,وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لايسمح الا بقدر يسير من الحرية لعامليه في التصرف دون موافقته الخاصة (المرسومي ,٢٠٠٨, ٤٣)ويقسم (رضا ,٢٠١٠, ١٥٦) هذا النمط القيادي ينقسم الى ثلاثة أشكال رئيسة, **وكما يأتي:**

أ) الاتوقراطي العنيف (المتشدد): وهو الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ولا يعتمد على أي نوع عن المشاركة.

ب) الاوتوقراطي الخير:وهو الذي يحاول استخدام الانماط المرتبطة بالقيادة الايجابية بكثرة بذلك من خلال الثناء والمديح للعاملين,ولا يلجأ الاساليب العقابية ويلجأ أحياناً لاشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

ج) الاوتوقراطي المناور: وهو الذي يجعل العاملين يعتقدون بأنهم مهتم بهم ويعطي قيمة كبيرة لارائهم واشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنه يكون قد اتخذ مسبقاً القرار لوحده.

ووفقا للمنظور ذاته اشار (كشمولة ,٢٠٠٧, ١٧) بات القيادة الاوتوقراطية تسمى أيضاَ بالقيادة الدكتاتورية أو التسلطية او التحكيمية ,وهي عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن تكون درجة موقفه أكبر من درجة معرفة الأخريين وانه يعلم ما يجب عمله موجهاً الى تحقيق الاهداف التي تقررت من قبله ,ويتسم النمط القيادي الاوتوقراطي **بالخصائص الاتية:**

أ) الاعتماد على الرقابة الصارمة والاشراف المتزايد والمستمر لانعدام الثقة بين القائد ومساعديه في تنفيذ الاوامر والتعليمات.

ب) استخدام التحفيز السالب في العمل لاعتماد القائد على وسائل قسرية رادعة تتمثل في تهديد العاملين وتخويفهم واستخدام الشدة والعقاب ضدهم .

ج) يحتكر القائد اصدار الاوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من عامليه ان يلتزموا بها تماما دون مناقشته.

د) يومن القائد بان قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

ه) يبدو القائد متقلب الراي وايجابيا الى درجة كبيرة.

٢ -القيادة الديموقراطية (المشاركة):

في هذا النمط من القيادة فأن القائد يركز أهتمامه على العاملين والأخذ بآرائهم واشتراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في انجاز المهام المناطة لأدائهم إذ أن القائد الديمقراطي يتيح للآخرين (العاملين) الاسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه ويؤكد على اهمية الفرد والجماعة في المنظمة ويسعى لرفع معنوياتهم ويثير حماسهم ويتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد إلا أنه مسوؤل من القرار الاخير الذي يتخذه (حمود واللوزي ،٢٠٠٨، ٣٠٨) ويرى (كشمولة ،٢٠٠٧، ١٨) بان هذا النوع من القيادة يتسم بالاحترام المتبادل بين القائد والعاملين والاتصال المباشر مع العاملين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الاهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها ,وذلك لمشاركة العاملين أي الاتفاق معهم ,وهو بذلك يشعرهم باهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الاهداف، **وهذا ما يحدث تأثيراً ايجابياً في معنويات العاملين وهناك نوعين من القيادة الديمقراطية:**

أ) **القيادة الجماعية**: والتي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم بالاجماع, وذلك عملاً بقوله تبارك وتعالى في سورة الشورى (سورة الشورى:من الاية ٣٨).

ب) **القيادة الفردية**: والتي يستعين فيها القائد بالمستشارين, ولا يتخذ أي قرار الا بعد ان يستشير معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر, ويلم بكافة الآراء والحلول.

ويرى (العميان ,٢٠١٠, ٢٦١) مزايا هذا النمط القيادة بالاتي:

١) رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط .

٢) تحقيق الترابط الاجتماعي وخلق جو اجتماعي سليم .

٣) تعميق الاحساس بالانتماء للجماعة

٤) تحقيق الاستقرار النفسي والامان للعاملين .

٥) تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .

٦) المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها.

٧) انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.

٨) خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.

٩) زيادة الانتاج والاداء.

٣) القيادة المتساهلة: (الفوضوية، التسيبية, وعدم التدخل, الحرة)

تتسم القيادة الفوضوية (غير الموجهة)على اعتماد اسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دورة في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دورة بحكم المستشار اذ تعطي الحرية الطلقة لكل فرد في اداء مهماته وبتنظيم مجريات عمله دون أي

تدخل من القائد , إذ ان القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الافراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم واداء مهامهم (حمود واللوزي ,٢٠٠٨, ٣٠٩).

ويرى (النعيمي ,٢٠٠٨, ٤٠)اهم الخصائص المميزة لهذا النمط القيادي بالاتي:

أ) اتجاه القائد الى اعطاء أكبر قدر من الحرية لعامليه للممارسة نشاطاتهم واصدار القرارات واتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.

ب) اعطاء الحرية للعاملين لتحديد أهدافهم في نطاق الاهداف العامة للتنظيم والوسائل لتحقيقها.

ج) تفويض السلطة للعاملين على أوسع نطاق, وميله الى إسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محدد.

المصادر:

أولا: الدوريات:

١) العزاوي،غانم رزوقي،(٢٠٠٥)، تحليل ابعاد الميزة التنافسية، بحث تطبيقي في شركة الصناعات الخفيفة ،المجلة العراقية للعلوم الادارية المجلة (٣)العدد (٢٩).

٢) المعاضيدي ،معن وعدالله، (٢٠٠٦)، اسهامات نظرية الاستراتجية القائمة على الموارد في تحقيق المزايا التنافسية - دراسة تحليلية مجلة، بحوث مستقبلية، كلية الحدباء الجامعة.

ثانيا: المؤتمرات والندوات

١) لويزة، حسيبة، وقويدر، كشيدة، (٢٠٠٧)، دور الميزة التنافسية في بيئة الاعمال ومصادرها، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حبيسة بن بوعلي الشلف،الجزائر.

٢) عبد الحميد، رعبات، (٢٠٠٤)، دور ادارة الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي ،جامعة ورقلة، الجزائر.

ثالثا: الرسائل والاطاريح

١) الجار، ابراهيم محمود محمد (٢٠١٠) التحسين المستمر ودورة في الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية لاراء عينة من المدراء في شركة ادوية نينوى، رسالة دبلوم عالي ادارة الاعمال .كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

٢) الحرباوي .هاني احمد حسين (٢٠٠٩) صوت الزبون كأداة لتعزيز الميزة التنافسية – دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل .رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

٣) الحماش، عبدالحافظ عطية حلف (٢٠١٠)، اساليب التصنيع الرشيق ودورها في تعزيز الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية في الشركة العامة لكبريت المشراق، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

٤) الحنون، ياسر بشير شكر محمود، (٢٠٠٩)، الانماط القيادية ودورها في ادارة الازمات، رسالة دبلوم عالي ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة الموصل

٥) الحيالي، احمد مؤيد عطية (٢٠٠٦) الاثر التتابعي لخصائص ونجاح نظم المعلومات الادارية في تحقيق الميزة التنافسية – دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الحكومية والاهلية في محافظة نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٦) خروفة، رغد محمد يحيى سليمان، (٢٠٠٤)، حركية الجماعة والسلوك القيادي واثرها في تعزيز الولاء المنظمي، رسالة ماجستير ،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل

٧) الزبيدي ،يحيى قحطان محمود (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية –دراسة تطبيقية لآراء المدراء في شركة ادوية نينوى ،رسالة ماجستير ،كلية الحدباء ،جامعة الموصل .

٨) الزيباري ،جعفر خانو،(٢٠١٠)، مهارات القيادة الادارية ودورها في دعم الالتزام التنظيمي، رسالة دبلوم عالي تخصصي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٩) صبحي، عمر محمد، ٢٠٠٧، تاثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة ، رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل

١٠) العبيدي , رنا ماهر سعيد (٢٠٠٩) دور ابعاد تطوير المنتج في تعزيز المزايا التنافسية دراسة استطلاعية لاراء المدراء في شركة ادوية نينوى، رسالة الدبلوم العالي التخصصي في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل .

١١) القطب، محي الدين يحيى توفيق (٢٠٠٢) الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية، اطروحة دكتوراه كلية الادارة والاقتصاد .جامعة المستنصرية.

١٢) مجممي, ناصر محمد ابراهيم, (٢٠٠٤), انماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقته بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية , رسالة ماجستير, كلية التربية,جامعة الملك سعود.

١٣) محمود, حيدر خضر سليمان, (٢٠٠٢), دور المتغيرات الشخصية في تحديد النمط القيادي لمديري المنظمات الخدمية في محافظة نينوى ,رسالة ماجستير,كلية الادارة والاقتصاد,جامعة الموصل .

١٤) المرسومي, عمار حسين علي,(٢٠٠٨), مهارات المدراء الإستراتجيتين وتأثيرها في تحديد أنماطهم القيادية ,رسالة دبلوم عالي,كلية الادارة والاقتصاد,جامعة الموصل.

١٥) مغاري, تيسير محمد عبد القادر,(٢٠٠٩), نمط القائد السائد في مديريات التربية والتعليم لمحافظات غزه وعلاقته بصنع القرار التربوي, رسالة ماجستير,كلية التربية, جامعة الازهر بغزة.

١٦) الملوك, جلال سعد ,(٢٠٠٢), اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الابداع المنظمي , اطروحة دكتوراه, كلية لادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

١٧) النعيمي, عبدالله فتحي محمود, (٢٠٠٨), النمط القيادي الملائم لادارة المراكز الصحية التخصصية والمستشفيات, رسالة دبلوم عالي تخصصي, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة الموصل.

رابعا: الكتب:

١) جواد،شوقي ناجي(٢٠١٠) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط١، الحامد للنشر والتوزيع،عمان الاردن.

٢) حريم، حسين (٢٠٠٩) السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في المنظمات الاعمال، ط٣، الحامد للنشر والتوزيع،عمان الاردن .

٣) حريم حسين، (٢٠٠٦)، حيادي الادارة الحديثة، ط١، الحامد، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٤) رضا، هاشم حمدي، (٢٠١٠)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية،ط١،الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٥) الزغبي،حسن علي (٢٠٠٥) نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٦) زيارة، فريد فهمي، (٢٠٠٩)، وظائف الادارة، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٧) السلمي، علي (٢٠٠١) ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة،جمهورية مصر العربية.

٨) الطائي، رعد عبدالله، وقدادة، عيسى، ٢٠٠٨، ادارة الجودة الشاملة،اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٩) العلاق، بشير، (٢٠١٠)، القيادة الادارية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.

١٠) علي رضا صاحب ابو حمد، الموسوي، سنان كاظم، (٢٠٠٦)، الادارة -لمحات معاصرة -، الوراق للنشر والتوزيع،عمان —الاردن.

١١) العلي، عبدالستار محمد (٢٠٠٠) ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي،ط١، دار وائل للطباعة والنشر،عمان، الاردن.

١٢) العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان الاردن.

١٣) الغزو، فاتن عوض، (٢٠١٠)، القيادة والاشراف الادارية، ط١، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.

١٤) القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني والفردي والجماعي في منظمات الاعمال،ط،٣، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الاردن.

١٥) القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي، ط٥، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٦) قنديل، علاء محمد، (٢٠١٠)، القيادة الادارية وادارة الابتكار، ط١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

١٧) كنعان، نواف، (٢٠٠٩)، القيادة الادارية، ط١،الاصدار الثامن، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن

١٨) محمود، خضير كاظم، واللوزي، موسى سلامة، (٢٠٠٨)، مبادئ الادارة الاعمال، ط١، اثراء للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

١٩) المسعودي، حيدر علي (٢٠١٠) ادارة تكاليف الجودة استراتيجيا اليازوري للنشر والتوزيع،عمان الاردن .

٢٠) المغربي،كامل محمد (٢٠١٠) السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم،ط٤، دار الفكر للنشر والتوزيع،عمان الاردن .

٢١) منصور، طاهر محسن، الخفاجي، نعمة العباس، (٢٠١٠)، نظرية المنظمة اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

٢٢) نجم، عبود (٢٠٠٤) المدخل الياباني الى اداء العمليات الاستراتيجية والنظم والاساليب،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،عمان،الاردن.

٢٣) هاشم، عادل عبد الرزاق، (٢٠١٠)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الاردن .

الفصل الثامن

الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي

إن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافها متعارضة "يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيها بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الأخر.فالصراع التنظيمي يمكن ان يكون بناءاً او مدمراً ,ويمكن أن يكون ذات هدف وظيفي.

وتأسيسا على ما تقدم فقد ارتأينا عرض الصراع التنظيمي من خلال المباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي ومكوناته.

المبحث الثاني: أنواع الصراع التنظيمي ومجالاته.

المبحث الثالث: أسباب الصراع التنظيمي واستراتجيات (أساليب) إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول

ماهية الصراع التنظيمي ومكوناته

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

أن الصراع مرتبط بالفطرة الإنسانية التي وجدت سبيلها الأول وفق منطق (أنا خير منه) الذي حكم على إبليس بالطرد من الجنة وجعل قابيل يقتل هابيل، والاسكندر المقدوني يغزو بلاد فارس والهند، ثم قيام الحروب الصليبية في القرون الوسطى، والصراع تجذر عندما تحول الخطأ إلى ممارسة قديمة تتوارثها الأجيال، وأصبح المخطئ يفتقد إلى القدرة على تشخيص خطئه ويصبح من الصعوبة أن يكون قادراً على التحيز بينه وبين نقيضه الصحيح (الفتلاوي ومرزوق، ٢٠٠٩، ٨٢).

في حين ذكر (الطويل،٢٠٠٦، ٢٩٣) الصراع آمر لامفر منه، فهو شامل لكل الخبرات الإنسانية، ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تنازعه رغبة تحقيق هدفين غير متتامين وما يمكن أن ينجم عنه من شعور بالتوتر وما يصاحبه من مظاهر سلوكية مثل التردد وعدم القدرة على حسم الأمور، كما قد يؤدي إلى إعراض فسيولوجية كالقرحة وضغط الدم، والصراع قد يوجد بين أفراد، وبين جماعات، وبين مجتمعات، وبين ثقافات، وعلى مستوى النظم الاجتماعية فإنّ الصراع أمر حتمي ما دامت هذه النظم تتصف بالديناميكية والنشاط وتتفاعل مع نظم اجتماعية أخرى تتزامل معها في النظام الاجتماعي الأكبر.

كما أشار (الحيالي، ٢٠٠٥، ٧) الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخصام أو الخلاف، أما الصراع اصطلاحا فله عدة مفاهيم منها: هو عملية بذل جهود مقصودة من قبل الفرد أو الجماعة لإعاقة فرد أو جماعة أخرى عن بلوغ أهدافهم أو تحقيق

مصالحهم،وكذلك هو العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما إلى تحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى، وأيضا هو حالة من التوتر أو حالة عدم الانسجام بين الأفراد أو الجماعات مع محاولة كل طرف فرض توجيهاته أو السيطرة على الطرف الأخر.واختصاراً لما تم عرضه من آراء وأفكار للكتاب والباحثين لمفهوم الصراع ندرج أدناه جدول يبين مفهوم الصراع التنظيمي وفق آراء عدد من الباحثين:

الباحث والسنة	المفهوم
العميان ،٢٠٠٤، ٣٦٣	وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع لمدركين للتعارض في امكانية الحصول علي المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول علي المركز الذي يتعارض رغبة الطرف الاخر
بورغدة،2005، ١٤٨	هو نتيجة لمعارضة اختلاف في الاراء او المصالح او الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرطبتة بمحيط عملهم ،بحيث يعمل كل الطرف علي عرقلة الطرف الاخر للوصول الي تحقيق الاهداف
القريوتي ،٢٠٠٩، ٢٥٨	عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك احد أطرافها إن الطرف الآخر يعيق تحقيق أهدافه مما يخلق لديه شعوراً بالإحباط،يقود الى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الآخر،وبالتالي يقوم بسلوك معين،قد ينهي الصراع، او يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع
عبد الرحيم ٢٠٠٩، ٢٠٩	انه وضع تنافسي يدرك فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهما ،ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر.
راضي، ٢٠١٠، ٢٥	العملية التي تسعي فيها معدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب معدات الأطراف الأخرى

الباحث والسنة	المفهوم
المغربي,٢٠١٠,٣٠٩	هو الخلاف أو التعارض بين طرفين
قطيشات,٢٠١٠,٦٢	بانه الحالة التي تنشا من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد,وتؤدي إلى منع أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط الآخر.
ديري,٢٠١١,٢٨٧	هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار,بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.
كردي,٢٠١٢,٢	بأنه حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنة ضعف في الاداء وإرباك للقرار.

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدد خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:

١) ينطوي الصراع علي وجود أهداف أولية غير متكافئة لدي أطرافه,وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.

٢) يعتبر التوتر بعداً أساسيا للصراع , وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لايرضى بها .

٣) يمثل الصراع وضعا مؤقتا , رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة

٤) ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة اخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الاخيره راغبة فيها.

٥) يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة علي الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو مايرغمها في النهاية علي حسم الصراع إما بالطرف السلمية او القسرية .

٦) ٦ -يتمتع أطراف الصراع بالقدرة علي الأضرار يبعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم الي إعاقة أهداف الطرف الآخر, كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (شيلابي,٢٠١١, ٩٥)

ثالثاً: مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي المثير والاستجابة, والتفاعل

- **فالمثير:** هوتلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- **أما عامل الاستجابة:** فيتضمن ردود فعل نفسية أو جسمية أو سلوكية تجاه الصراع .
- **التفاعل:** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل , وينشأ من هنا الصراع. (العتيبي ,٣٧,٢٠٠٦)

المبحث الثاني

أنواع الصراع التنظيمي ومجالاته

أولا: أنواع الصراع التنظيمي:

إن الأسباب المحتملة للصراعات توحي بحتمية حدوثها وعدم القدرة علي تحاشيها بنكران وجودها .ويؤخذ على المدارس التقليدية إنها لم تعط الاهتماماً بسيطاً للتعامل مع الصراعات علي اعتبار انه يمكن اختيار عامل أكثر انضباطا والتزاما بالسلوك التنظيمي , وأن حل الصراعات يتمثل بالتخلص ممن يسببونها بطردهم من العمل, وهي نفس النظرة السلبية إلى الجماعات غير الرسمية وضرورة شطبها من التنظيم. وكان أمر شطبها سيعني بالضرورة تلاشيها .فقد دلت الدراسات والبحوث في الأربعينات من القرن المنصرم على إن مثل تلك الظواهر ظواهر إنسانية وحتمية الحدوث وان الإدارة الناجحة هي القادرة على إدارة مثل هذه الصراعات لتكون في الخدمة التنظيم , ذلك إن الصراعات مثلها مثل التنظيمات غير الرسمية لايمكن تحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم **وذلك من خلال:**

١. الاعتراف بحتمية الصراع.
٢. تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها.
٣. الاعتراف بأن القدرة علي استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
٤. اعتبار الإدارة مسؤولية جماعية. (جلدة, ٢٠٠٩, ١٦٥)

ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي:

يتفق (قطيشات ٢٠١٠, ٧١)مع (عبد الرحيم ٢٠٠٩, ٢١٠)مع (داغرو صالح ,٢٠٠٠, ٥١٩) **بان مستويات الصراع التنظيمي تمثل بالاتي:**

١. **الصراع بين الأفراد:**

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر ضمن مجموعة العمل ,وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد , وثقافاتهم, وقيمهم, وميولهم ,وفلسفاتهم ,وأدوارهم , أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي وبشكل عام فإن هذا النوع من الصراع ,إذا ماحدث في أيه منظمة يمكن رده إلى مصدرين رئيسين **هما**:

أ) عدم الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات, وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف ,والتي تقع ضمن الطرائق والوسائل الكثيرة وبالتالي فإن إمكانية حدوث الصراع كثيرة.

ب) الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة منها الغضب وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة وخاصة بينه الرئيس والمرؤوسين , وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة لموقف الصراع.

٢. **الصراع داخل المنظمة الواحدة:**

ويحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام وإدارات المنظمة الواحدة,ويطلق عليه الصراع داخل الجماعة, **وتتمثل أنواع الصراع داخل الجماعة فيما يلي:**

أ) **صراع الدور:** وذ لك عند اختلاف توقعات الأفراد عما يؤديه الآخرين من أعمال وأنشطة , مثال ذلك قسم السكرتارية والحفظ وإدارات الخدمة العامة في المنظمات فكل إدارة تتوقع من مثل هذه الإدارات والأقسام ادوار معينة.

ب) **صراع إصدار الأوامر:** ويتضح هذا النوع عند اتخاذ القرارات خاصة اختلاف المعايير والقيم بين الأفراد مثال ذلك ما يحدث في اجتماعات مجلس الإدارة

ج) **صراع الأعمال والأنشطة:** ويبدو ذلك مع ظهور الأعمال المشتركة بين أكثر من قسم أو إدارة ومدى تحقيق النجاح أو الفشل لإعمال الجماعة

مثـال ذلـك مايحـدث يوميـاً عنـد تنفيـذ العمليـات بـين إدارات الإنتـاج والتسويق والتمويل والمشتريات... وغيرها.

٣. **الصراع بين المنظمات:**

عند تتفاعل منظمتان أو أكثر وتحصل بينهما علاقة ما فان احتمالات الصراع بينهما تكون قائمة بخاصة عند ما تكون هاتان المنظمتان تتنافسان سواء على الموارد أو السـوق.هذا النـوع مـن الصـراع يشـبه الصـراع الـذي يحصـل بـين المجموعات المختلفة وهو قد يحقق عدد من المزايا والفوائد للمنظمة منها.

أ) يزيد من تماسك ووحدة الأفراد ضمن المنظمة.

ب) يفعل أهداف المنظمة وقيمها نتيجة الإحساس بالتهديد المعادي.

ج) يزيـد مـن إحسـاس أعضـاء المنظمـة بإسـتراتيجيات وتحركـات المنظمـات المنافسة.

د) يعمـل كـأداة ضـبط اجتمـاعي داخـل المنظمـة .فالصـراع يجعـل أعضـاء المنظمـة أكثـر التزامـاً بواجبـاتهم ومسـؤولياتهم وأكثـر حـذرا في تجـاوز حـدود الالتزامـات المطلوبـة مـنهم لان ذلـك قـد يـؤدي بالمنظمـة المنافسـة للتفوق عليهم.

إن هناك عددا من الشروط التي ينبغي حصولها لكي يحدث الصراع بين المنظمات منها:

☒ وجود ذات العلاقة الرابطة بين المنظمتين المتنازعتين أي إن الصراع أشبه بعمل التنافر الكهربائي بين الأقطاب المتشابهة .فعندما تتنافس منظمتان للحصول على ذات الموارد فان احتمال الصراع بينهما يكون قائماً.

☒ إن القـرار الـذي يتخـذه مـدير احـدى المنظمـتين أو كليهمـا يجـب أن يـؤثر في المنظمة الأخرى بشكل سلبي واضح .فإذا كانت شركتان تنتجان ذات المنتج وقامت إحداها بتخفيض كبير في سعر المنتج والى اقل من سعر الكلفة مثلا فان ذلك سيهدد بشكل مباشر مصير الشركة الأخرى.

☒ ينبغي أن تنظر المنظمة الأخرى إلى قرار المنظمة الأولى بأنه قرار يهدد مصالحها مباشرة فإذا لم تشعر بان ذلك القرار يمكن أن يؤذيها بشكل واضح فليس محتملا أن يحصل الصراع.

ثالثاً: مجالات الصراع التنظيمي

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها,وقد لايكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان,وخاصة في المنظمات الكبير والمعقدة , **وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:**

١. الصراع على مستوي الإدارة العليا,بين القيادات الإدارية وبعضها.
٢. الصراع على مستوى الإدارة الوسطى وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها
٣. الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها , أو بين العاملين وبعضهم.
٤. الصراع بين الرؤساء المرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
٥. الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
٦. الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
٧. الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى .
٨. الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين. (العتيبى , ٢٠٠٦,١٤)

المبحث الثالث

أسباب الصراع التنظيمي و أساليبه

أولا :أسباب الصراع التنظيمي:

يتفق(المغربي , ٢٠١٠، ٣١١) مع (عبدا لرحيم ،٢٠٠٩ , ٢١٥) مع (جلدة ،٢٠٠٩ , ١٦٤) مع (جواد ،٢٠٠٩ ،٢٧٥) **بأن أهم الأسباب الشائعة للصراع داخل المنظمة مايلي:**

١. **صراع الدور:** ويبدو نتيجة التغير في التوقعات أو مستويات الأداء والسلوك وذلك لاختلاف الإدراك بين الأشخاص في تفسير ما يدور حولهم واختلاف قيمهم و معتقداتهم واتجاهاتهم

٢. **المنافسة على الموارد:** ويظهر الصراع للتنافس على موارد محدودة يتقاسمها عدة أطراف سواء كانت مادية أو بشرية .

٣. **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون وبالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلاً من أن يتعاونوا معهم .

٤. **طبيعة بعض الأشخاص:** فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الأخريين ويمتازون بمراسهم الصعب والحادالامر الذي يجعل التعامل معهم امرأ صعباً ويزيد من احتمال ظهور التناقضات .

٥. **عامل السلطة:** أحد مظاهر بعض منظمات الأعمال هو مغالاتها بتمركز السلطة وعدم توزيعها أو تخويلها إلى الآخرين وبالتالي فإن تمركز السلطة

يؤدى إلى إساءة استخدامها,الأمر الذي قد يدعوا إلي نشوء حالة صراع داخل المنظمة.

٦. **عامل المصلحة(المصالح):** الميل لإعلاء المصلحة الخاصة على المصلحة العامة,سواء كان ذلك على مستوى الفرد أو المنظمة من شأنه أن يؤدي إلى نشوء الصراع فيما بين الأفراد لتضارب المصالح.

٧. **اختلاف الأهداف:**رغم إن جميع الوحدات داخل التنظيم تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي إلا إن ذلك لايمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية.فإدارة الانتاج مثلا حرصاً منها علي استمرارية الإنتاج وتوفر الموارد الأولية اللازمة قد تبالغ في تقدير مستلزماتها مما يتعارض مع بعض أهداف إدارة المشتريات اوادارة المالية....وغيرها.

٨. **الرضا الوظيفي:** إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أوالى عدم إتقانه لعمله أوالى تغيبه. وقد يكون الرضا شديدا ويدفع بالفرد إلى ترك العمل.

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

ليس هنالك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل وبطبيعتها,إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل **ويمكن التمييز بين المراحل الخمسة على النحو الأتي:**

١ - مرحلة الصراع الضمني (الكامن):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع,والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس علي الموارد والتباين في الأهداف,أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات,أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها.وتوجد بعض

الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن, وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها.

٢ - **مرحلة الصراح المدرك:**

في هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها,وفي هذه المراحل تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور و مدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماًمن السابقة,وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

٣ - **مرحلة الصراع الشعوري:**

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح ,حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع.وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً .ويصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

٤ - **مرحلة الصراع العلني (السلوكي):**

في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة الى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى,ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية,وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب,اللامبالاة,اوأي وسائل دفاعية أخرى.

٥ - **مرحلة ما بعد الصراع العلني:**

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع, وعلى إدارة المنظمة أن توجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعريف على جذور المشكلة وحلها,وإذا ما تم ذلك فإن قد يؤدي إلي زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد الجماعات,أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة,فإن هذا البديل

سوف تزداد من حدة الصراع, والتي من الممكن أن يعود الصراع مجدداً الى مرحلته الأولية.(اللوح ,٤٣،٢٠٠٨) و(ابو عساكر ,٢٨،٢٠٠٨)

ثانيا: استراتجيات (أساليب)إدارة الصراع التنظيمي

إن الصراع في النظم المختلفة شيء محتوم ولا بد منه، والصراع غالبا ما يزداد في فترات التطوير والتغيير وما دام هناك تفاعل ونقاش فلا مناص من أن يكون هناك صراع (الطويل، ٢٠٠٦، ٣٠٥)،وإدارة الصراع لا تعني حله؛ فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه،بإيجاده إن كان منعدما وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، ٢٠١٠،٣٨١). حيث دفعت ضرورة الاهتمام بإدارة الصراعات التنظيمية إلى القول أن المنظمات الإدارية خلال الفترات القادمة ستعيش عصر الصراع التنظيمي (اللوزي، ٢٠٠٣، ٩١).

وتلعب إدارة المنظمة الدور الفعال في تحجيم الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من أثارة الايجابية لتحقيق أهدافها المنشودة، وقد أسهمت استراتجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الايجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع وللصراع مجموعة من الاستراتيجيات اشار إليها الباحثين (مرزوق,٣٤،٢٠١١) و(راضي,٤٨،٢٠١٠) و(بسيسووابوغالي,٤٣٤،٢٠٠٩)و (ابو عساكر ,٣٢،٢٠٠٨) و(اللوح ,٥٤،٢٠٠٨)وهذه الاستراتيجيات منبثقة من نموذج ثوماس وكيلمان وهي كالأتي:

١. **إستراتيجية التعاون / التآزر:**

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين , ويعني باهتمامات كل منهما , تسمي هذه الإستراتيجية "بإستراتيجية الربح " فهي تتميز باهتمام كبير بأداء الفرد داخل التنظيم.ويكون التعاون انسب إدارة لإدارة الصراع عندما لا تعاني الأطراف من

ضغوط الوقت , وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع, مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة , ويستطيع المدير كمعالج لصراع نشب بين مرؤوسيه لاسيما عندما يلمس ميلهم للتعاون أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد الصراع بينهم والأسباب, وان يصلوا بأنفسهم إلى الحلول الملائمة.

٢. **إستراتجية التجنب:**

ويقصد بها عدم مواجهة الصراع,وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى,وبموجب هذه الإستراتيجية فإن اهتمامات كل الأطراف لاتعتبر ولا تتابع,إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنتاج أيضاً ,وتتمثل هذه الإستراتيجية بعدم التعاون وعدم الحزم, وتترجم غالباً بتأجيل الصراع. إما عن سلوك المدير فانه يهمل او يتجاهل مواقف الصراع كلياً ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن, وكمحاولة منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع الشعور الواضح بالغضب.

٣. **إستراتيجية التنافس:**

وتتمثل بعدم التعاون والحزم وتترجم هذه الإستراتيجية بالربح والخسارة وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظرة وذلك لما يمتلكه من سلطة,وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً علي تحقيق هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته.

٤ - **إستراتيجية التسوية:**

وهي الإستراتيجية التي يحاول الفرد حل وسط يرضي جزئياً رغبات أطراف الصراع ,وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون.وكما يلجا المدير لإتباع

سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم. والميزة التنافسية هنا إنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفاًرابحاًواخر خاسراً. ويمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت.وان فاعلية هذه الإستراتيجية متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة , فوجود طرفاً قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة. وبالتالي عدم كفاءة هذه الإستراتيجية.

٥ -إستراتجية التنازل أو المجاملة:

وفيها يتصرف المدير كما لوكان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت , ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر , وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم , لذلك فإن فاعلية قليله في التعاون مع كثير من المشاكل , ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع.

المصادر:

أولا: الرسائل والاطاريح:

1) الحيالي، عبد القادر محمود قادر علي، ٢٠٠٥، أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والتدريبي في المنظمات الرياضية العراقية، رسالة ماجستير،،كلية التربية الرياضية،جامعة الموصل
2) راضي ,ايمن عبدالقادر,(٢٠١٠) دور اللامركزية في فاعلية ادارة الصراع التنظيمي, رسالة ماجستير،،كلية التجارة, الجامعة الاسلامية - غزة.
3) العتيبي, طارق موسى,(٢٠٠٦), الصراع التنظيمي واساليب التعامل معها, رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الاجنبية, المملكة العربية السعودية.
4) اللوح, احمد يوسف,(٢٠٠٨), الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي, , رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة, الجامعة الاسلامية - غزة.
5) ابو عساكر,فوزي عبدالرحمن,(٢٠٠٨),انماط ادارة الصراع واثرها على التطور التنظيمي, رسالة ماجستير،،كلية التجارة, الجامعة الاسلامية - غزة.
6) مرزوق,ابتسام يوسف, (٢٠١١), استراتجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين, رسالة ماجستير،،كلية التربية, الجامعة الاسلامية - غزة.

ثانياً: الكتب:

1) العميان، محمود سلمان، ٢٠١٠، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط٥، دار وائل للنشر، عمان،الاردن

٢) الفتلاوي، كامل علاوي ومرزوق، عاطف لافي، ٢٠٠٩، العولمة ومستقبل الصراع الاقتصادي،ط١، دار صفاء للنشر، عمان،الاردن.

٣) اللوزي، موسى، ٢٠٠٣، التطوير التنظيمي – اساسيات ومفاهيم حديثة،ط٢، دار وائل للنشر، عمان،الاردن.

٤) الطويل، هاني عبد الرحمن صالح، ٢٠٠٦، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الافراد والجماعات في النظم، ط٤، دار وائل للنشر،الاردن.

٥) حريم،حسين، ٢٠٠٩، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط٣، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.

٦) العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط٢، دار وائل للنشر، عمان،الاردن

٧) جواد, شوقي ناجي,(٢٠٠٩) , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار الحامد للنشر، عمان،الاردن

٨) جلدة, سامر,(٢٠٠٩), السلوك التنظيميوالنظريات الحديثة,ط١, دار اسامة للنشر، عمان،الاردن

٩) المغربي, كامل محمد,(٢٠١٠), السلوك التنظيميلمفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم , دار الفكر للنشر، عمان،الاردن.

١٠) شلابي,زهير بو جمعة,(٢٠١١), الصراع التنظيمي وادارة المنظمة ,ط١,دار اليازوري للنشر, عمان, الاردن.

١١) قطيشات, ليلى عبدالرحيم,(٢٠١٠), ادارة الصراع في الموسسات التربوية,ط١, مركز الكتاب للنشر, عمان, الاردن.

١٢) كردي, احمد السيد,(٢٠١٢) , الصراع التنظيمي,

١٣) عبد الرحيم، عاطف جابر طه،(٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر' الاسكندرية.

١٤) داغر،منفذ محمد،وصالح، عادل حرحوش(٢٠٠٠)، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي،دار الكتب للنشر، بغداد، العراق.

١٥) القريوتي. محمد قاسم،(٢٠٠٩)، السلوك التنظيميدراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن.

١٦) ماهر، احمد،(٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر' الاسكندرية.

١٧) بسيسو، نادرة غازي،وابو غالي،عطاف محمود،(٢٠٠٩)، التوافق المهني وعلاقته باساليب ادارة الصراع لدى مديرو مدارس المدارس الثانوية في محافظات غزة - مجلة الجامعة الاسلامية، المجاد السابع عشر، العدد الثاني.

١٨) ديري، زاهد محمد،(٢٠٠١)، السلوك التنظيمي، ط١،دار المسيرة للنشر،عمان ،الاردن

الفصل التاسع

الإبداع المنظمي

الإبداع المنظمي

يحتـل موضـوع الإبـداع المنظمـي حيـزاً كـبيراً مـن الأهميـة في الأدب الإداري وعلمـاء سلوك التنظيم الذين أكدوا على وجود فئة من الأفراد تتمايز بقدرات ذهنية وفكرية عـن غيرهـا، وتعـد دراسـة الإبـداع أساسـية في العمـل الإداري للحاجـة في عصـر المنافسـة الشـديدة بـين المنظمـات وذلـك بفعـل الإدراك المتزايـد المحدوديـة المـوارد، لـذا تحقـق المنظمات الناجحة جزءاً من مواردها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية.

وانطلاقاً مما تقدم سنتناول في هذا الفصل ما يأتي:

المبحث الأول: مفهوم الإبداع المنظمي، وأهميته.

المبحث الثاني: مراحل الإبداع المنظمي، وأنواعه، ومصادره.

المبحث الأول

مفهوم الإبداع المنظمي، وأهميته

أولاً: المفهوم:

يعد مصطلح الإبداع في اللغة العربية أحد الشوارد، حيث لم يرد ذكرة في الشعر والنثر إلا في مواقع محدودة، ولم يتم ذكره بالمفهوم المتعارف عليه حالياً إلا في صدر الإسلام، ولفظة الإبداع في المعجم الوسيط تعني بدعه بدعاً.

وفي لسان العرب لابن منظور فان لفظة الإبداع جاءت من بدع الشراء أو ابتدعة تعني انشاءه وابدأه أولاً، والبدعة علمه محدثة هي بدعتان، بدعة هدى، وبدعة خلاله،ابتدعت الشيء يعني اخترعه.

والبديع، المحدث، العجيب هو من أسماء الله الحسنى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول (سورة البقرة، آية١١٧) أي خالقها ومنشئها فهو سبحانه الخالق المخترع.

كما وردت لفظة الإبداع في سورة الحديد في قوله سبحانه وتعالى (سورة الحديد،آية ٢٧) وتعني احدثوها من عند اتقنهم إلزموا أنفسهم بها، في حيث ذهب معجم العلوم الاجتماعية إلى ان كلمة (الإبداع) تعني فكرة، أو سلوك، أو شيء جديد يختلف عن الأشياء الموجودة.

أما في معاجم اللغة الإنكليزية، فمصطلح الإبداع هي معناه الأوسع جاء من الكلمة اللاتينية Innovate التي تعني صنع أو عمل سني جديدة، وفي قاموس (Oxford) إلى ان الإبداع مصطلحاً يشير إلى تقديم أفكار وأساليب أو طرائق جديدة.

ان المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها، واستمرارها بقوة وتأثير يجب ان لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى ان تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة مهمة أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص. إذ بالرغم من أهمية هذا الشعور وسموه. إنما يجب ان يكون طموحها ابعد من ذلك فترمي بصرها إلى الأبعد، وبآمالها إلى الأسمى، والأسمى حيث تكون متألفة أفكاراً وأداءاً وأهدافاً. وبتعبير آخر حتى تكون منظمة خلافة مبدعة. فالإبداع هو أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات إذ ان الزمان في تسارع وتصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع فلا يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المنظمات على اختلاف انماطها وأنواعها بالطرائق الروتينية التقليدية لأن الاستمرار في ذلك أما إلى الوقوف وهو بالتالي تراجع عن الركب المتسارع في المعني إلى الأمام أو الفشل. (ألتك،٢٠٠٦، ٥٠ -٥١)

ويمكن توضيح مفاهيم الإبداع المنظمي التي وردت من خلال آراء الباحثين وكما مبين فيما ياتي:

الباحث والسنة	المفهوم
الصاعدي،٢٠٠٧،١٢٨	أنه توليد للأفكار الجديدة والمفيدة،فالأفكار المفيدة يمكن تولدها بعمل بعض التحسينات على الأفكار الموجودة بالفعل، أما الأفكار الجديدة فتنزع الى أن تكون مختلفة بدرجة كبيرة عن الأفكار الموجودة بالفعل.
الشماع وحمود، ٢٠٠٧،٤٢١	إنه يتضمن قيام منظمة ما بانتاج سلع أو خدمات معينة أو استخدام طرق جديدة للمدخلات لم يسبق لها أن استخدمتها.

الباحث والسنة	المفهوم
خير الله،٢٠٠٩،٦	عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واخبارها، وصياغتها وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة للوصول إلى نتائج جيدة لتقدم الآخرين.
حريم،٢٠٠٩،٣٥٣	تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديدة أو خدمة جديدة أو عملية جديدة مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح.
مشهور،٢٠١٠،١٦٥	أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.
حريم،٢٠١٠،٢٩٩	عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدرات العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين، أن ينتج إنتاجاً جديدة بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعاً للمجتمع الذي يعيش فيه.
عامر،٢٠١١،٢٦٨	التواصل إلى طرق جديدة للحصول منها على نتائج تسعى لتحقيقها.

ثانياً: أهمية الإبداع المنظمي

يعتبر الإبداع ضرورة وليس عملاً ترفيهياً، **فاهتمام المجتمعات البشرية بالإبداع يرجع إلى عدد من العوامل منها:**

١) ما يتميز به العصر الحالي من ثورة علمية وتكنولوجية وتفجير في المعرفة وتطور سريع.

٢) تنامي الحاجات الفكري والسياسية والاجتماعية إلى حاجات تقديم الأفكار الجديد غير نمطية.

٣) ما يحمله المستقبلي في طياته. من احتمالات غير منظورة على الإنسان أن يواجهها بإبداع، وأن يتعامل معها لأصالة، ويتناولها بمرونة أي أنه **مطالب بأن يكون:**

- ☒ متطلعا إلى الأفاق البعيدة القادمة.
- ☒ قادراً على أن ينظر إلى معطيات الواقع والمتحمل بالأصالة.
- ☒ مستعد للتعامل مع العقبات المتوقعة،والمصاعب المحتملة، والمشكلات الناشئة عن حدوث ضعف في القيم بسبب السعي لولادة عالم جديد.
- ☒ مكونا نظرة ناقدة غير متعجلة وغير سطحية.
- ☒ قادر على بذل الجهد، وتحمل المصاعب، ومواصلة الأداء في ظل الظروف القاسية والتحديات.

٤) التغير السريع الذي تتعرض له المجتمعات في مجال المعرفة والسكان وتكنولوجيا والمهنة والآداب.

٥) تلبية حاجه ملحة عند المبدعين وهي النزوع إلى الاستقلالية والاكتشاف والتجريب.

٦) يـزود الأفـراد المبـدعين بـدافع داخلـي يفـوق في نوعيتـه وفاعليتـه جميـع الـدوافع الخارجية.

٧) الحاجة إلى حلول ابتكاريه للصراعات الدولية.

٨) حاجة المجتمع الماسة للتحرر من الأفكار السائدة.

٩) مواجهة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية.

١٠) محاولـة القضـاء علـى الملـل الناشـئ عـن وقـت الفـراغ المتزايـد نتيجـة لاسـتخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة.

١١) نوعية الأفراد العاملين.(الصاعدي،٢٠٠٧، ١٢٦ -١٢٧)

المبحث الثاني

مراحل الإبداع المنظمي، وأنواعه، ومصادره

أولاً: مراحل الإبداع المنظمي

يرى (حمود والشماع،٢٠٠٧،٤٢٢) و (مشهور،٢٠١٠،١٦٧) بأن مراحل الإبداع **تتضمن الآتي:**

أ) مرحلة التصور:

تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصور كامل للإمكانات التكنلوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الإقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع(المحتمل)، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

ب) مرحلة تكوين الفكرة:

مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل غلى تحديد الطلب المتوقع والتكنلوجيا المحتملة لتكوين التصميم. وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها. كما أن هذه تمثل عملية تقييم(Evaluation) تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلة المطلوبة، إذ يتقرر في ضوئها ما إذا كان الأمر ممكناً في الاستمرار، أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

ج) مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها معالجة والحلول المكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به.

د) مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات، تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف. فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الامكانات التكنلوجية المتاحة سمي هذا النوع الابداع بالتبني(أما إذا لم تحقق الموارد التكنلوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

ه) مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع، حيث أن امكانية قياس الحاجة إلى التكنلوجيا المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق، والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك. ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات (المخرجات) فعلاً للسوق.

و) مرحلة التقييم

وهي مرحلة اختيار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ومن ثم الحكم عليها بالصلاحية أو عدمها.

ز) مرحلة التطبيق

وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي بمعنى أن أفكارك الإبداعية أصبحت ملموسة ومفيدة وقيمة وعملية.

ثانيا: أنواع الإبداع المنظمي

يمكن القول بان الإبداع يمكن ان يأخذ صوراً مختلفة إلا ان أكثر المجالات شيوعا في هذا الأفكار هي:(منصور والخفاجي،٢٠١٠، ٢٠٣ -٢٠٥)

١ - الإبداع الجزئي(التدريجي) والإبداع الشامل(الجذري):

إن الإبداع الجزئي يمثل الحالة المعتادة للتطوير والتحسين والتي تجري وفق منهج يضيف ويحسن على المنتجات والخدمات الحالية التي تطرحها المنظمة. وإذا ما طاول هذا النوع من الإبداع التدريجي الجانب الإداري والتنظيمي فإنه يعني إدخال تغيرات طفيفة للتحسين على المنهج والمنظور المعتمد من قبل المنظمة في ممارستها الإدارية والتنظيمية. أما الإبداع الجذري فهو عبارة عن إنتاج سلع وخدمات جديدة بالكامل أو بشكل رئيسي وكذلك تطوير تكنولوجيا جديدة لتحل محل أخرى قديمة. وعادة ما يقع هذا النوع ضمن برامج ومشاريع واسعة ومدروسة تحتاج إلى إمكانات كبيرة ورعاية خاصة من الإدارة العليا.

٢ - الإبداع التكنلوجي والإبداع الإداري التنظيمي:

أن الإبداع التكنلوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، وكذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية. إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنلوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفاً مع ترابط عالي

لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع. أما الإبداع الإداري والتنظيمي فيتجسد في تغيير وتطوير العمليات الإدارية والتنظيمية والتي بواسطتها تنتج وتوزع السلع والخدمات من قبل المنظمة.

٣ - إبداع مرتكزة المنتجات وإبداع مرتكزة العمليات:

إذ كان الإبداع هادفاً إلى تغيير الخصائص والمكونات المادية والأدائية للسلعة أو الخدمة وذلك بتحسينه وتطويره أو بإنتاج بديل عنها جديد بالكامل، فإن هذا النوع من الإبداع يسمى منتجات. أما إذا كان المرتكز للعملية الإبداعية قائماً على أساس تغيير وتحسين وتطوير طرق التصنيع والإنتاج والتوزيع والإدارة والتنظيم في المنظمة فيدعى هذا بإبداع العملية.

ثالثاً: مصادر الإبداع

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص إبداع **وهذه المصادر هي:** (العميان، ٢٠١٠،٣٩١)

١) النجاح غير المتوقع، الفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.

٢) عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال.

٣) الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية

٤) التغيير في بنية قطاع العمل وبنية السوق.

٥) التغيير في العوامل الديموغرافية.

٦) التغيير غي الإدراك، الأمزجة، والمعاني.

٧) المعرفة الجديدة.

أما (ألتك،٢٠٠٦،٥٨)أشارت بأن هناك مجموعة من المصادر كمكامن رئيسة بالإبداع وهي:

١) البحوث.

٢) الاختراعات.

٣) الاكتشافات.

٤) التطوير.

٥) حل المشكلات.

المصادر:

أولا: الرسائل والاطاريح:

1) البرواري، محمد أحمد غزالي، (٢٠١٠)، أثر التأهيل الاداري في تقييم أداء العاملين -دراسة استطلاعية لعينة من الافراد العاملين في مديرية تربية نينوى، رسالة دبلوم عالي، كلية الادارة الاقتصاد، جامعة الموصل.

٢) التك ,اسيل زهير رشيد، (٢٠٠٦)، دور الادارة الثانية في تعزيز الابداع لاعضاء المهنية التدريسية في جامعة الموصل رسالة ماجستير، كلية الادارة والأقتصاد، جامعة الموصل.

٣) عسكر، سامي شاهر،(٢٠٠٧)، أثر التدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

٤) محمد، إبراهيم صالح، (٢٠٠٨)، التدريب الموارد البشرية وأثره في تحقيق أبعاد جودة الخدمة الصحية المقدمة للمرضى، رسالة دبلوم العالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

ثانياً: الكتب:

٤. أبو النصر، مدحت، (٢٠٠٨)، الإدارة العلمية التدريبية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة.

٥. أبو شندي، سعد عامر، (٢٠١١)، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن -عمان.

٦. أبو شيخة , نادر أحمد، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

٧. حريم، حسين، (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

٨. حريم، حسين، (٢٠١٠)، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

٩. حسن، عبد العزيز علي، (٢٠٠٩) ،الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تحيز بلاحدود، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع المطورة، القاهرة -مصر.

١٠. حسونة، فيصل، (٢٠٠٨)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

١١. حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

١٢. حمود، خضير كاظم والشماع، خليل محمد حسن،(٢٠٠٧)، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطباعة، عمانالأردن.

١٣. خيرالله، جمال، (٢٠٠٩)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

١٤. الصاعدي، ليلى سعد سعيد،(٢٠٠٧)، التفوق والموهبة والابداع وإتخاز القرار: رؤية من واقع المناهج، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

١٥. صالح، محمد فالح، (٢٠٠٤)، ادارة الموارد البشرية ،الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان -الأردن.

١٦. طعاني، حسن أحمد، (٢٠١٠)، التدريب الاداري المعاصر، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان -الأردن.

١٧. الظاهر، نعيم إبراهيم، (٢٠٠٩)، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب للنشر والتوزيع –عمان.

١٨. عامر، سامح عبدالمطلب، (٢٠١١)، إستراتيجيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

١٩. عبد النبي، محمد أحمد، (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن.

٢٠. العزاوي، نجم، (٢٠٠٦) ، التدريب الاداري، الطبعةالعربية، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان –الأردن.

٢١. العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن – عمان.

٢٢. عيسى، سليم، (٢٠١٠) ، ادارة شؤون الافراد،دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.

٢٣. فتوح، محمود، (٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار شجاع للنشر والعلوم، حلب –سورية.

٢٤. مشهور، ثروت، (٢٠١٠)، إستراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان –الأردن.

٢٥. منصور، طاهر حسن –الخفاجي، نعمه عباس، (٢٠١٠)، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان الأردن.

٢٦. نوري، منير، وكورتل، فريد، (٢٠١١)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهماً في التاثير على السلوك التنظيمي , وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية , حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً , والنظر للقيم بانها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم, واللغة المشتركة, والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت, وتؤكد هذه النظرة على أهمية الاجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزيئاتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين.فالثقافة التنظيمية عنصر اساس موجود جنباً الى جنب مع مكونات التنظيمات الاخرى من:الافراد والاهداف , والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.ووفقاً لهذه النظرية فان من اللازم ادارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الاهداف التي تسعى اليها المنظمات.

وتأسيسا على ما تقدم فقد ارتأينا عرض الثقافة التنظيمية من خلال المباحث الآتية:

المبحث الاول: مفهوم الثقافة التنظيمية واهميته وخصائصه.

المبحث الثاني: عناصر الثقافة التنظيميةوانواعها.

المبحث الثالث: مصادر الحصول على الثقافة التنظيميةومستوياتها.

المبحث الاول

مفهوم الثقافة التنظيمية واهميته وخصائصه

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

يرى (القريوتي،٢٠٠٩: ١٧٢) بان الثقافة التنظيمية هي " الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة،من اجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية،والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن اجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينه وتخدم الأهداف الرسمية.

ويبين (حريم،٢٠١٠:٢٥٨) بانها الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشارك فيها افراد منظمة او جماعة او وحدة معينة،ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات " ويعرف (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٩:٦٢٧) بان الثقافة التنظيمية هي اطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة".

وينظر (جلاب،٢٠١١:٦٠٥) بان الثقافة التنظيمية هي القيم والافتراضات المشتركة المحددة للكيفية التي سوف يتصرف بموجبها الاعضاء.

ويبين (العميان،٢٠١٠،٣١٠ -٣١١) الى انه رغم تنوع تعريفات الثقافة التنظيمية فان جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة.وتشير هذه القيم الى الاتجاهات والمعتقدات والافكار في منظمة معينة.ولذلك تعتبر القيم المفهوم الاساسي لتقييم موقف

وتصرفات الافراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم الى الافراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم،وعندما تتبنى المنظمة قيما معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من اعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على مسلكياتهم "،

ويبين (داغر و صالح،٢٠٠٠: ٤٨٥) الثقافة التنظيمية تمثل كافة المعتقدات، والقيم،ووجهات النظر،والتوقعات،والرموز،والممارسات السائدة والمقبولة في منظمة ما خلال زمن معين.

مفهوم القيم

القيم: بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضمونها, فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض, والصواب والخطأ.

مصادر القيم:

١ - التعاليم الدينية

٢ - التنشئة الاجتماعية

٣ - الخبرة السابقة

٤ - الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

يقترح الباحثون ان هنالك خصائص أساسية تعبر عن جوهر الثقافة المنظمة وهي:

١) الابداع والمغامرة:درجة تشجيع العاملين على الابداع والمغامرة.

٢) درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين.

٣) الانتباه نحو النتائج:درجة تركيز الادارة على النتائج او المخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

٤) التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الادارة بتأثيرها على الافراد داخل المنظمة.

٥) التوجه نحو الفريق:درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

٦) مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الو لاءات الفرعية.

٧) الثبات:درجة تأكيد فعاليات المنظمة محافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية

يرى (القريوتي،٢٠٠٩:١٧١ -١٧٢) بان الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية،حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا والنظر للقيم بانها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات كاحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم،واللغة المشتركة ،والرموز والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت.وتؤكد هذه النظرة على اهمية الاجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزيئاتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين.

فالثقافة التنظيمية عنصر اساس موجود جنبا الى جنب مع مكونات التنظيمات الاخرى من:الأفراد والأهداف،والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية.ووفقا لهذه النظرية فان الثقافة التنظيمية بشكل واضح يحقق الاهداف التي تسعى اليها التنظيمات **ومن الوظائف الرئيسية التي تؤديها الثقافة التنظيمية هي:**

١) توفير شعور بوحدة الهوية من قبل العاملين.
٢) توفير فهم افضل لما يجري في التنظيم من احداث،وما يتم تبنيه من سياسات
٣) توجيه أعضاء المنظمة وتنظم أعمالهم وانجازاتهم
٤) توفير اداة رقابية للإدارة،تستطيع من خلالها تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تريده.
٥) انها تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة اذا أكدت على سلوكيات خلافة كالدقة في العمل وخدمة العميل.
٦) انها تساعد على التغيير.

المبحث الثاني

عناصر الثقافة التنظيمية وانواعها

اولاً: عناصر الثقافة التنظيمية:

ينظر (السكارنه،٢٠١١:٣٣٢ -٣٣٣) بان عناصر الثقافة التنظيمية تمثل:

١ - **القيم السائدة**: المعتقدات المميزة للمجموعة او التنظيم (الجودة، خدمة العملاء).

٢ - **المعايير او الأعراف**: النماذج العامة للسلوك التي يجب اتباعها بواسعة الاعضاء (النظرة او الابتسامة مثلا).

٣ - **القواعد**: هي تعليمات محددة بشان ما الذي يجب عمله،وهي تمثل انماط التصرفات اللازمة للاعضاء والتي يجب على العاملين التوافق معها .

٤ - **الفلسفة**: هو الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الاعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية .

٥ - **المناخ**: يعكس التنظيم المادي للمباني،وترتيب اماكن العمل وتسهيلات الترقية وتصميمات امكان الاجتماعات ونماذج العلاقات داخل المؤسسة .

ثانياً: انواع الثقافة التنظيمية

يتفق (العنزي ،٢٠٠٣،٢٦) مع (العوفي ،٢٠٠٥،٢٣) بان للثقافة التنظيمية انواع عديدة **وكما مبين فيما ياتي:**

١ - **الثقافة البيروقراطية**: تحدد فيها المسؤليات وسلطات العمل ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.

٢ - **الثقافة الابداعية**: وتتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الابداع ويتصف افرادها بالجراة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

٣ - **الثقافة المساندة**: وتتميز بيئة العمل بالصداقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الاسرة المتعاونة.

٤ - **ثقافة العمليات**: ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطة بين الافراد الذين يعملون على حماية انفسهم. والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بتفاصيل العمل.

٥ - **ثقافة المهمة**: وهذه الثقافة تركز على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل تحقيق النتائج باقل التكاليف.

٦ - **ثقافة الدور**: وتركز على نوع التخصص الوظيفي وتهتم بالقواعد والانظمة كما انها توفر الامن الوظيفي وثبات الاداء.

المبحث الثالث

مصادر الحصول

على الثقافة التنظيمية ومستوياتها

اولاً: مصادر الحصول على الثقافة التنظيمية

بينت نتائج الدراسات للمنظمات الخاصة الناجحة **التي تمتلك ثقافة قوية إن أهم تلك المصادر:**

١) **الاحتفالات:** وهي المناسبات الخاصة التي يحتفل بها أعضاء المنظمة بالبطولات والشخصيات الرمزية لمنظماتهم.

٢) **الطقوس والشعائر**: وهي أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة او تحقيق أهداف معينة.

٣) **التقاليد**: وهي أنشطة تعكس القيم الرئيسية في المنظمة.

٤) **القصص والحكايات**: وتتضمن عرض للوقائع والأحداث التاريخية في حياة المنظمة والتي تدعم القيم والعادات.

٥) **الأبطال**: وهي الشخصيات المميزة للمنظمة والتي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة.

٦) **الرموز**: وهي أشياء او تصرفات او أحداث تمتلك معنى خاص تمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار.

٧) **اللغة**: وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

ثانياً: مستويات الثقافة التنظيمية

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات اساسية هي المجتمع والصناعة والمنظمة , حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة او النشاط , يتطلب التحليل الدقيق للثقافة على مستوى كل من الصناعة او النشاط او المجتمع مع خصائص المنظمة .

١ - **ثقافة المجتمع:**

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع الى داخل المنظمة وتتاثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم, النظام السياسي, الظروف الاقتصادية , والهيكل الاداري للدولة, وتعمل المنظمة داخل هذا الاطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة رسالتها واهدافها ومعاييرها وممارستها , ويجب ان تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة شرعية القبول من ذالك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها واهدافها .

٢ - **ثقافة النشاط/ الصناعة:**

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط او الصناعة الوحدة واختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ويعني هذا ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم او كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط , وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تاثير مميز على جوانب رئيسيةمثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الاعضاء , نوع الملابس , والاشياء الاخرى السائدة داخل المنظمات العاملة

في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول او شركات الطيران وغيرها.

٣ - ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة او الخاصة في المواقع او اماكن العمل داخل نفس المنظمة , حيث يمكن ان تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الادارية والتنظيمية المختلفة داخل ادارات واقسام او قطاعات المنظمة , ويرجع ذلك الى ان الافراد في هذه المستويات او في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وانواع من الضغوط مما يدفعهم الى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم او التي يعتقدون انها تحمي تواجدهم في المنظمة. (وهبية , ٢٠١٢, ٢٧)

المصادر:

١) داغر،منفذ محمد،وصالح، عادل حرحوش(٢٠٠٠)، نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي،دار الكتب للنشر، بغداد، العراق.

٢) القريوتي. محمد قاسم،(٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ،عمان ،الاردن.

٣) العميان، محمود سلمان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن – عمان.

٤) حريم، حسين، (٢٠٠٩)، إدارة المنظمات: منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن.

٥) السكارنة،بلال خلف،(٢٠١١)،الأبداع الإداري، ط١،دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان،الأردن.

٦) جرينج، جيرالد وبارون، روبرت (٢٠٠٩)، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة:رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

٧) العنزي، باسم بن مناور،(٢٠٠٣)، الثقافة التنظيمية والابداع الاداري ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الادارية، جامعة اللملكة السعودية.

٨) العوفي، محمد بن غالب،(٢٠٠٥) ، الثقافة التنظيمية وعلافتها بالاتزام التنظيمي، رسالة ماجستير منشورة ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية.

٩) وهبية ، عيساوي ،(٢٠١٢)، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التيسير، جامعة ابو بكر بلقاء.

الفصل الحادي عشر

الاتصـــال

الاتصال

يعد الاتصال من أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يتم بدونها انجاز الأعمال، وأي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المنظمات التي لا تستطيع إهمال أو تأخير أي من العمليات أو الوظائف الإدارية.

وتأسيسا على ما تقدم فقد ارتأينا عرض ألاتصال على النحو الآتي:

المبحث الاول: مفهوم الاتصال واهدافه

المبحث الثاني: عناصر الاتصال وطرائقه

المبحث الثالث: انواع الاتصال

المبحث الاول

مفهوم الاتصال واهدافه

أولاً: مفهوم الاتصال:

عمليـة التفاعـل الـتي تحـدث عنـدما يحـول شـخص أو جهـة مـا (المرسـل) رسـالة ويستجيب لها طرف آخر (المستقبل) بشكل يرضي المرسل.

أو هـو عمليـة نقـل هادفـة للمعلومـات مـن شـخص إلى آخـر بغـرض إيجـاد نـوع مـن التفاهم المتبادل بينهما (الدوري).

ثانياً: أهداف الاتصال:

تهدف عملية الاتصالات في أي منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى:

١) تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

٢) تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.

٣) تساعد في عملية ضبط السلوك التنفيذي للعاملين.

٤) تعزز عملية الاتصالات الدافعية عند العاملين .

المبحث الثاني

عناصر الاتصال وطرائقه

اولاً: عناصر الاتصال:

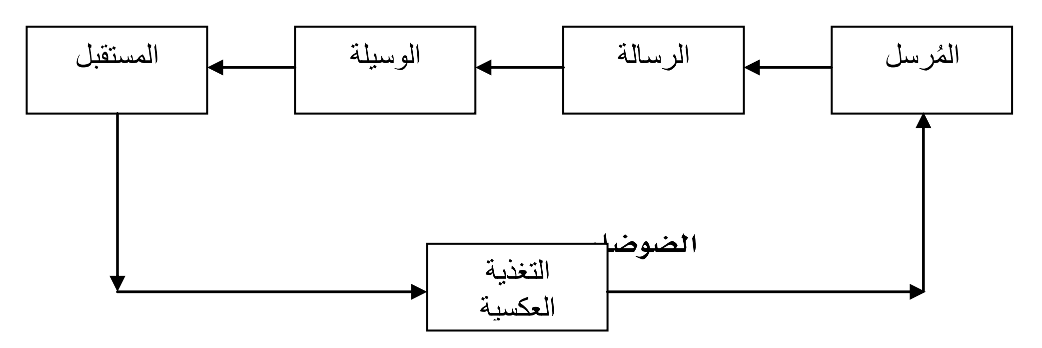
تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي (المرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل) إضافة إلى تلك العناصر هناك عنصران آخران هما التغذية العكسية والضوضاء **وفيما يلي شرح لتلك العناصر:**

1) المُرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
2) الرسالة: هي الموضوع أو المحتوى سواء أكانت معاني أو لأفكار التي يريد المرسل أن ينقلها إلى المُستقبل.
3) الوسيلة: هي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المُرسل إلى المُستقبل.
4) المستقبل: وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال احد أو كل حواسه المختلفة)السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول ادارك معانيها.
5) التغذية العكسية: وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من انه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة.
6) الضوضاء: تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا

سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال.

والشكل الأتي يوضح عناصر الاتصال



ثانياً: طرائق الاتصال:

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل تسوية الاختلافات وإبداء النصيحة الفنية أو الاستشارية فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرائق اتصال مختلفة.

وفيما يأتي عرض لطرائق الاتصال:

١ - الاتصالات المكتوبة:

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية. والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال **أهمها**:

أ) النشرات العامة: تحتوي معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد في إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

ب) الخطابات الإدارية الخاصة: خطابات توجه إلى بعض الإداريين تحتوي معلومات إدارية خاصة بهم.

ج) التقارير المُرسلة:من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي.

٢ - الاتصالات الشفوية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المُتصِل والمُتصَل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية أو المكالمات الهاتفية أو الندوات أوالاجتماعات أوالمؤتمرات.

٣ - الاتصالات غير اللفظية:

تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول.

المبحث الثالث

انواع الاتصالات

تتدفق الاتصالات في اتجاهين خارجي وداخلي فالاتصال الخارجي يتم بين المنظمة والجهات الخارجية أو العكس كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الأخرى والموردين والمستهلكين والنقابات في حين الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة المعنية **ويمكن أن يتدفق بطريقة عمودية أو أفقية أو قطرية كما يأتي:**

١ - الاتصالات العمودية.

و تأخذ الأشكال الآتية:

أ - الاتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال هابط).

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة ومن أكثر الطرائق المستعملة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين.

ب - الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد).

يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال المعلومات من العاملين إلى رؤسائهم وهو يأخذ أشكالا عدة فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات واتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء وهذا

الاتصال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين بسبب شعورهم بالمشاركة الإدارية.

٢ - **الاتصالات الأفقية:**

تعود إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم مثال قيام مديري الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم .

١ -الاتصالات القطرية. تنساب الاتصالات القطرية بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

المصادر:

١) داغر,منفذ محمد,وصالح, عادل حرحوش(٢٠٠٠), نظرية المنظمة و السلوك التنظيمي,دار الكتب للنشر, بغداد, العراق.

٢) القريوتي. محمد قاسم,(٢٠٠٩), السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال, دار وائل للنشر ,عمان ,الاردن.

٣) العميان, محمود سلمان, (٢٠١٠), السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, الطبعة الخامسة, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان ,الأردن .

٤) صويص, راتب جميل,وصويص, غالب جميل,(٢٠٠٨),تقنيات ومهارات الاتصال , اثراء للنشر والتوزيع,عمان , الاردن.

٥) الدوري, زكريا واخرون, (٢٠١٠), مبادىء ومداخل الادارة ووظائفها, اليازوري للنشر والتوزيع عمان ,الأردن

٦) السالم, مؤيد,(٢٠٠٠) نظرية المنظمة:الهيكل والتصميم, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان ,الأردن .

الفصل الثاني عشر

الحوافز

الحوافز

إن اسلوب الادارة في تعاملها مع الأفراد وإيجاد الوسائل الفعالة والضرورية لإشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم تدفعهم لبذل المزيد من الجهد لزيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.فعلى المنظمة السعي إلى رضا العاملين وتحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم وأن تقوم بالاهتمام بحاجات الأفراد ومحاولة إشباعها من خلال تقديم الحوافز المختلفة

وتأسيسا على ما تقدم فقد ارتأينا عرض ألاتصال على النحو الآتي:

المبحث الاول: المفهوم, الاهمية,اسس الحوافز

المبحث الثاني: انواع الحوافز

المبحث الثالث: شروطها , مراحلها,اسباب دفع الحوافز

المبحث الاول

المفهوم، الاهمية،اسس الحوافز

اولاً: مفهوم الحوافز

- أنها مؤثرات خارجية وجزء من بيئة العمل التي تضعها الإدارة لتشجيع الموظفين على القيام بأعمالهم.
- هي الطرق والأساليب التي تتبعها الادارة لكي يزيد الموظف من إنتاجه .
- شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط او اسلوب معين يسعى من ورائه الى تحقيق اهداف محددة .
- اسلوب معين يهدف الى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاية الانتاجية لهم كماً ونوعاً، مما يؤدي في النهاية الى تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين.

دور مدير ادارة الموارد البشرية في الحوافز والمزايا:

١) تصميم انظمة الحوافز.

٢) حساب مستحقات العاملين من الحوافز.

٣) التنسيق بين كافة الجهات لضمان ادارة سليمة لهذه المنظمة.

دور المديرون التنفيذيون

١. المساعدة في تصميم الانظمة المساعدة .

٢. الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد مزاياه .

٣. تحميس العاملين للحصول على مزايا .

٤. التعاون مع ادارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة **حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية:**

١) الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.

٢) زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

٣) تخفيض تكلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.

٤) تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية.

٥) يمكن للحوافز أن تقود إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.

٦) تلعب الحوافز دورا أساسيا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.

٧) تشير الكثير من الدراسات أن للحوافز دور كبير في زيادة دافعية الأفراد العاملين في المنظمة وضمان درجة استقرارهم فيها.

ثالثاً: الاسس او المعايير التي على اساسها تمنح الحوافز:

١) **الاداء**: يعتبر التميز في الاداء أي الاداء فوق العادي من اهم المعايير على الاطلاق لمنح الحوافز.

٢) **المجهود**: الاسلوب الذي يستخدمه الفرد لكي يصل الى الناتج او الاداء وان هذا المعيار اقل اهمية من معيار الاداء. لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته.

٣) **الاقدمية**: ويقصد به طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل أي يجب مكافئته بشكل ما، مثل العلاوة.

٤) **المهارة بعض المنظمات تكافئ الفرد**، على ما يبذل من مهارة في العمل مثل،براءة الاختراع .

المبحث الثاني

أنواع الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز الى عدة تصنيفات من اهمها:

اولا: الحوافز الايجابية والحوافز السلبية:

١ - الحوافز الايجابية:

وهي الحوافز التي تعمل على تعزيزبعض انواع السلوك والتصرفات. **والحوافز الايجابية ثلاثة انواع رئيسية هي:**

أ - الحوافز المادية:

تعرف الحوافز المادية على انها " مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية فقط دون غيرها. ويحتاج الفرد لمثل تلك الحوافز لتامين حاجاته الاساسية.

انواع الحوافز المادية:

-**الاجر والراتب:** تنبع اهمية الاجر والراتب كحافز على الانتاج لانه يتيح للفرد تحقيق الكثير من حاجاته الاولية والاساسية كالمأكل والملبس والمسكن. وتفيد الدراسات في علم النفس ان الافراد لديهم العديد من الحاجات. وقليل من هذه الحاجات هو الذي يتم اشباعه من خلال النقود. اما الحاجات الاخرى مثل الحاجة للانجاز والحاجة للامن والحاجة لتأكيد الذات نجدها تحفز الفرد على اتباع سلوك معين.لذا فهي تشبع بشكل مباشر من خلال النقود وبناء عليه فانه بالرغم من تنوع اساليب التحفيز الحديثة كاسلوب الاثراء الوظيفي. الا ان النقود لا تزال من اهم الحوافز.

-الزيادات او العلاوات الدورية: وتمثل مبالغ نقدية تدفع للعاملين كل فترة زمنية اضافة لرواتبهم الاساسية, وذلك مقابل اقدميتهم وكفاءتهم في العمل, والعلاوة هي مبلغ نقدي معين يضاف الى الاجر الاساسي للمظف كل فترة تكون عادة سنة, ولذلك تعرف بالزيادة السنوية, **ويتم منح العلاوة بناءا على ما يلي:**

- ☒ كفاءة الموظف في عمله وبذلك تعتبر العلاوة حافزا يدفع الشخص لبذل جهد وكفاءة اكبر في اداء عمله.
- ☒ زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته مما يجعله مؤ هلا لممارسة أعباء الوظيفة.

إلا أنه لا يمكن القول بان الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل الا اذا ربطت بالانتاج. اي يكون اساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين انتاجية الفرد. اما اذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فان هذا الحافز سيفقد اهميته على اثارة الرغبة في العمل والانتاج.

-**المكافات**: هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز, او تحقيق مستوى معين من الانتاج. او بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما, او قد تكون على شكل مكافاة نهاية الخدمة, وما ينطبق على الزيادات السنوية ونجاحها كحافز, ينطبق ايضا على المكافات .

- **المشاركة في الارباح**: يمكن تعريفها بانها" نسبة مئوية من الارباح السنوية تحددها ادارة المنظمة يتم توزيعها على العاملين" .وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الارباح حافزا نقديا ايجابيا يعمل على زيادة الانتاج.

- **الاجور الاضافية**: وهي الاجور التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين مقابل ساعات العمل الاضافي , وكذلك مقابل الاجازات المدفوعة الاجر, وتعمل الاجور الاضافية كحافز ايجابي يزيد من الروح المعنوية للعاملين ويشجعهم على الاستمرار في العمل.

٦ -**الترقية**: ويقصد بها اعادة تعيين الفرد الى وظيفة ذات مرتبة اعلى من مرتبته الحالية. وتبعا لذلك يتم تحديد واجبات الفرد, ويتم تصنيف الترقية ضمن الحوافز المادية لان الموظف الذي تتم ترقيته غالباً ما يزداد راتبه بسبب ترقيته الى الوظيفة الجديدة , ويتم تصنيفها ايضا ضمن الحوافز المعنوية.

ب - **الحوافز المعنوية (غير المادية)**:

تعرف الحوافز المعنوية بانها" تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية, وعادة ما تكون الحوافز المعنوية في صورة غير ملموسة ,الا انها تثير العاملين وتعمل على تحفيزهم على اداء اعمالهم" ومن خلال الحوافز المعنوية تستطيع الادارة رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي رفع انتاجية الفرد وزيادة فعاليته.

انواع الحوافز المعنوية:

- **الترقية**: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما اذا ربطت بالكفاءة الانتاجية, فاذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل مراكز وظيفية اعلى من المراكز الحالية وذلك تحقيقا لرغبة او حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي مركز اجتماعي اعلى, ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والانتاج كي يظفروا بالترقية, اما اذا ربطت الترقية بالأقدمية ,فان الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد اثره في التحفيز بسبب ان المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي. اي ان الترقية على اساس الكفاءة افضل لانها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بسبب بعدها عن اي اعتبارات اخرى.
- **تقدير جهود العاملين**: وذلك عن طريق اعطاء العاملين اهمية للاعتراف بجهودهم, على اساس ان هذا الاعتراف يمثل حافزا مهما لبذل جهد اضافية في العمل, **ومن صور هذا النوع من الحوافز المعنوية**:

☒ إعطاء جوائز معنوية للعاملين مثل (تسمية الموظف المثالي).

- ☒ تقديم رموز معنوية كعمل احتفالات او إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الاجر.
- ☒ تقديم كتاب شكر وتقدير
- ☒ تعليق اسماء العاملين الاكفاء على لوحة الشرف بالمنظمة .

-**الاستقرار في العمل**: إن الاستقرار الذي توفره الادارة للعاملين يعتبر حافزا ذات تاثير ايجابي على معنوياتهم وعلى ادائهم, وذلك لان العمل المستمروالدائم يضمن دخلا ثابتا للعامل يستطيع به العيش مع افراد اسرته بامان واستقرار دون اي خوف يهدده في المستقبل.

-**المشاركة في الادارة**: وذلك عن طريق الدور الفاعل الذي تعطيه الادارة للعاملين في مناقشة السياسات والاهداف والبرامج المزمع تنفيذها, فعلى المسؤولين ادراك اهمية هذا الشعور لدى العاملين والنظر الى الطرق الممكن اتباعها لاشباع هذه الرغبة التي تساهم في زيادة الدافعية لدى الافراد اذا ما تم تحقيقها .كاسلوب الادارة في تشجيع الموظفين على تقديم الاقتراحات لتطوير العمل والمساهمة في زيادة ولاء العاملين للمنظمة وبذل اقصى الجهود في العمل.

-**توسيع العمل**: يقصد بتوسيع العمل بانه " اضافة مهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي وعلى نفس مستواه الاداري" , وذلك عن طريق اضافة انشطة جديدة او تنويع المهام بالإضافة إلى الواجبات والمسؤوليات الجديدة في العمل الجديد. وتشير الدراسات السلوكية في مجال الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة بين رضا الفرد وبين درجة تنوع المهام او تكرارها, لان اضافة انشطة جديدة ومهام متنوعة ينعكس ايجابيا على رضا العاملين لانها تقلل من الملل والضجر والروتين الذي ينشأ عن تكرار العمل واداء المهمة مرات عديدة.

- **اثراء العمل**: يشير إثراء العمل إلى ضرورة اضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد, كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه

المباشر, حيث يمكن اعتبار اثراء العمل حافزا معنويا مهما تلجا المنظمات إلى استخدامه في مجال التحفيز الانساني للعمل.

- **تحسين ظروف ومناخ العمل:** يتم ذلك عن طريق توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل, كالاضاءة الجيدة والتهوية المناسبة وتوفير اوقات الراحة اثناء العمل , وغير ذلك من عناصر البيئة المادية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وعلى مستوى ادائهم لاعمالهم.
- **التدريب:** يعرف التدريب على انه " نشاط منظم يهدف الى اكساب شخص ما معارف ومهارات تمكنه من اداء عمل معين " وايضا تحسين المعلومات والمهارات التي تستخدمها المنظمة في احداث تغيير ايجابي في اتجاهات ذلك الشخص نحو العمل وافرلد المنظمة. فالتدريب اذا هو عبارة عن عملية تعلم منظمة تهدف الى التغيير في سلوك الفرد وتوجيهه نحو اهداف المنظمة بعد اكسابه مهارات ومواقف ايجابية, حيث تكمن اهمية التدريب في كونه احد الانشطة الاساسية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية , فهو جزء من بيئة العمل له القدرة على اكساب العاملين مهارات ومعارف وخبرات جديدة , كما يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع من روحه المعنوية.

ج - حوافز الخدمات الاجتماعية:

ويطلق عليها البعض اسم التعويضات وتتمثل في المنافع والمزايا التي تقدمها المنظمة للعاملين لمجرد كونهم أعضاء في المنظمة , فعلى العكس من الاجور والرواتب , فإن المزايا والمنافع لا ترتبط باداء الفرد, وانما بقدرات المنظمة وامكانياتها حيث تعرف حوافز الخدمات الاجتماعية بشكل عام " تلك الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة" وتشمل حوافز الخدمات الاجتماعية المزايا والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين دون مقابل او مقابل بسيط **ومن اهم هذه المزايا:**

-مزايا تامينية: تعد المزايا التأمينية أحد الاشكال الاخرى لمنح المزايا للعاملين ، اذ يهدف تعويض العاملين الى ضمان الحصول عل دخل فوري بالاضافة الى تقديم المزايا العرجية لمن اصيب اثناء العمل او ذويه بغض النظر عن اسباب الحادث.

-**مزايا التقاعد: وهي نوعان (الضمان الاجتماعي والمعاشات):**

- **الضمان الاجتماعي:** لا يغطي فقط المزايا المرتبطة بالتقاعد ، ولكن يشمل ايضا المزايا الخاصة بإعانة حالات العجز لدى العاملين.
- **المعاشات:** وتشمل الخطط الجماعية ، والمشاركة في الارباح المؤجلة، وخطط المدخرات اوالوفورات، ومن اهم القضايا المتعلقة بتخطيط المعاشات هي قضية استثمار الاموال التي يضعها كل من صاحب العمل والعامل داخل صندوق المعاشات.

-**مزايا خدماتية:** تقدم العديد من المنظمات بعض المزايا تتمثل على شكل خدمات للموظفين، وتقدمها للموظفين دون مقابل او مقابل بسيط **ومن اهم هذه الخدمات:**

- انشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنظمة لتوفير مستلزمات المعيشة.
- مساعدة العاملين في ايجاد السكن الملائم ، عن طريق بناء مساكن خاصة وتاجيرها للعاملين باجور زهيدة.
- تقديم خدمات طبية للعاملين عن طريق انشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة، والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية.
- تقديم خدمات ثقافية عن طريق انشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية.
- انشاء نادي للعاملين وافراد اسرهم.

- ☒ انشاء كافيتريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الباردة والساخنة وذلك في اوقات الاستراحة في العمل.
- ☒ إقامة الاحتفالات في المناسبات الرسمية , وتنظيم الرحلات السيلحية للعاملين.
- ☒ توفير المواصلات المناسبة لنقل العاملين الى المنظمة ومنها الى اماكن سكنهم.

مما سبق يمكن القول ان تقديم مثل هذه الحوافز الايجابية سواء كانت معنوية او مادية لها تاثيرقوي على العاملين في حفزهم للعمل والنتاج, وذلك من خلال التأثير على حالتهم المعنوية الامر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنظمة, وكل ذلك يؤدي في النهاية الى زيادة الانتاج.

٢ - الحوافز السلبية:

وتتضمن العقاب التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب من خلال العمل التأديبي الذي يمثل في عدد من الجزاءات يمكن حصرها **في نوعين هما:**

١ -**جزاءات مادية:** تتمثل في الخصم من الراتب والحرمان من العلاوة او الترقية او حتى اقتطاع جزء من اجر العامل او راتبه باعتبار ان هذا الاقتطاع يمثل عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها, اوحتى الوقف عن العمل لمدة محددة او الفصل من المنظمة , والهدف من ذلك هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من ان يسلكوا سلوكا معيبا او يقوموا بتكراره.

٢ -**جزاءات معنوية:**

تتمثل في التانيب والتوبيخ, او الانذار الشفهي او الكتابي, كذلك يمكن اجراء العقوبة عن طريق عقد مجلس تأديبي او النقل الى قسم اخر.

مما تبين ان استخدام الحوافز السلبية ليس هدف بحد ذاته ,بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب او منع تكرار هذا السلوك

وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للامور, لذلك يجب على المنظمات المختلفة ان تستخدم الحوافز السلبية بمنطق وحكمة, لان المغالاة في استخدامها سيؤدي الى اضعاف الروح المعنوية للعاملين, وهذا يؤثر سلبا على إنتاجيتهم, وبالتالي على اهداف المنظمة.

لذلك فان الاتجاه الحديث في المجال الاداري يشير الى التزايد في استخدام الحوافز الايجابية مع تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية, وهذا الاتجاه جاء نتيجة لابحاث ودراسات كثيرة في هذا المجال وبرهنت على المزايا العديدة التي تحققها الحوافز الايجابية في تحفيز العاملين.

ثانياً: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

١ -حوافز فردية: ويقصد بها تشجيع او حفز افراد معينين لزيادة الانتاج, مثل تخصيص مكافأة للمظف الذي ينتج افضل انتاج, او تخصيص جائزة لافضل استاذ, فالحوافز الفردية موجهة للفرد فقط , وليس للجماعة ومن شانها زيادة التنافس الايجابي بين الافراد سعيا للوصول الى اداء وانتاج افضل , وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي هي جوهر العملية الادارية مما ينبه الى ضرورة اللجوء الى اسلوب الحوافز الجماعية.

٢ -حوافز جماعية: تهدف الحوافز الجماعية الى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على ان لا يتعارض عمله مع عمل الزملاء, ويدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لاحسن شعبة في وزارة مثلا, او احسن قسم في جامعة او فرع او شركة او بنك.فمن شأن الحوافز الجماعية اشاعة روح الفريق،وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل الى حد التناقض احياناً.

المبحث الثالث

شروطها، مراحلها، أسباب دفع الحوافز

اولاً: شروط النظام الجيد للحوافز:

١. البساطة:ان يكون مختصر وواضح.

٢. التحديد: ويقصد به تحديد نوع السلوك.

٣. يمكن تحقيقه: أي يحقق التصرفات والسلوك من خلال الحوافز.

٤. يمكن قياسه: قياس التصرفات والسلوك والاهداف تترجم بشكل مادي .

٥. معايير الاداء: وضع معايير للاداء او مؤشرات حتى يتم اعطاءه الحوافز.

٦. ربط الحوافز بالاداء: من خلال مجهوداتهم الذاتية يحصلون على الحوافز.

٧. العدالة: تتناسب حوافز الفرد الى اداءه مع حوافز الاخريين.

٨. العلانية: يجب ان يكون الحوافز معلنة لكي يزيد من ثقة العاملين .

٩. الشمولية: يجب ان يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين.

ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز

١. تحديد الهدف هو لرفع المبيعات وتعظيم الارباح والايرادات.

٢. دراسة الاداء من خلال تحديد وتوصيف الاداء المطلوب.

٣. تحديد الميزانية أي توفير مبلغ اجمالي للحوافز.

٤. وضع اجراءات النظام يعني تحديد نوع وفترة ومكان تقديم الحوافز.

ثالثاً: الاسباب التي تدفع المنظمة الى دفع المزايا الى العاملين:

١. جذب العاملين للالتحاق بالعمل في المنظمة.

٢. اعطاء نوع من الامان الوظيفي.

٣. الحفاظ على المستوى المعيشي للعاملين.

٤. الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة.

٥. على المنظمة رعاية افرادها.

٦. تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين.

المصادر:

1) السلمي،علي، (١٩٨٥)، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ،دار المعارف للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر.

2) المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم ،دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

3) الشاويس،مصطفى نجيب، (٢٠٠٠)،ادارة الموارد البشرية - ادارة الافرا، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الاردن.

4) القريوتي، محمد قاسم،(٢٠٠١)، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن.

5) الهيتي، خالد عبد الحيم،(٢٠٠٣)، ادارة الموارد البشرية،ط١،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

الفصل الثالث عشر

المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي

ان كلمة (المناخ) هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة و الطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي يميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع. وقد طبق هذا الاصطلاح على(مكان العمل)باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليهاو يتأثر بها من ناحية, كما وأنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشريةو غير البشرية مع بعضها فتؤثر وتؤثر على بعضها البعض. ومن هذا المنطلق فان اصطلاح(المناخ التنظيمي) يشير الى القيم و العادات والتقاليد والايدولوجيات و الاذواق و الطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الادارية و سلوك الافراد العاملين في التنظيم.(عبوي , ٢٠٠٦, ١٢٣)

ومن أجل عرض ماقدمته الدراسات والبحوث من جهد مميز في هذا المجال,سيتناول هذا الفصل المباحث الاتيه:

المبحث الاول: مفهوم واهمية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: خصائص المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه.

المبحث الثالث: عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي, نمط القيادة, مشاركة العاملين, نمط الاتصال,التكنولوجيا)

ألمبحث الاول

مفهوم المناخ التنظيمي واهميته

المحور الاول: مفهوم المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين , و يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في المدة الاخيرة , الا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعد من النقاط التي اختلفت فيها الكتاب و يتباين موقف الكتاب الذين تنالوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكريه .(زاهر,٢٠١٢,٢٦٧)

وقد وردت العديد من المفاهيم لكثير من الباحثين عن المناخ التنظيمي وكما مبي فيما ياتي:

-(السكران,٢٠٠٤,١): مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من العاملين الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون انعكاس اوتأثير على دوافعهم وسلوكهم.

- (بيدس,٢٠٠٥,٦٤): هو نوعية البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتوصل لمعرفتها العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم، وتؤثر في سلوكه، وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية، وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء.

- (القريوتي ،١٦٩،٢٠٠٩): مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل ،والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي يفهمها العاملون ويدركونها ،مما ينعكس علي قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم .

- (المغربي ،٣٠١،٢٠١٠): هوالبيئة الداخليه – المادية وغيرالمادية – التي يعمل العاملون في اطارها.

-(صليحة ،٢،٢٠١٠)يعبرعن مجموعة من الخصائص أوالسمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ،ولايعبرعن البيئة الخارجية بعناصرهاومتغيراتها.

-(البقمي،١٠،٢٠١٠) عبارة عن خصائص معينه لها سمة الاستقرارالنسبي في بيئة العمل في المنظمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارستها با لاضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما انهاتستخدم كاساس لتفسير القرارات بجانب الاداءوتحديد معدلاته. يعبرعن مجموعة الخصائص أوالسمات المرتبطة بيئة العمل داخلية ،والايعبرعن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

-(ديري ،٣٠٩،٢٠١١)جوالعمل الداخلي من عناصرماديه أوعناصر معنويه والتي يعمل العاملون في أطارها.

-(السلمي،٥٤،٢٠١٢)مجموعة من الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أم غير مباشرة ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

-(اسحق ،٩٧،٢٠١٢)هو مجموعة الخصائص التي يمكن ادراكهاعن منظمة معينة ،وأنظمتها الفرعيه والتي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة وأنظمتهاالفرعيه مع اعضائها وبيئتها.

-(زاهر,٢٠١٢,٢٦٧) بأنه أستعداد العامل لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها ,مع وجودالرغبة ىالحقيقة في الاستقرارداخل المنظمة وتبني أهدافهاوقيمها .

المحورالثاني: أهمية المناخ التنظيمي

يرى [رباح,٢٠٠٨,١٩ -٢٠] بان اهمية المناخ التنظيمي تتمثل بالاتي:

١) تكمن أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير المباشر على المنظمات في تحقيق أهدافها النهائية المخططة, والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.

٢) تبرزأهمية المناخ التنظيمي من خلال ألتأثير الكبير على سلوكيات العاملين ,لأن العامل يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ,فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

٣) تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة ,على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات ,ومايتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثرسلوك العامل داخل المنظمة بالبيئة المحيطة وباتجاهه نحو تلك البيئة وادراكه لها .

٤) تتمثل أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمة الأخرى ,فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة وتظهر العلاقه أيضا بينه وبين التخطيط ,خاصة غندما يكون الهدف من التخطيط هوتحقيق الانسجام بين الاهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة.

٥) تتجلى اهمية المناخ التنظيمي من خلال النظرة النظاميه لطبيعة عمل المنظمات الاجتماعية المختلفة ,حيث ان سلوك التنظيمي بدوافعه واثارة ونتائجة هو محصلة للتفاعل بين العاملين والمناخ التنظيمي الذى يحيط بهم .

ووفق المنظور ذاته يرى(زاهر , ٢٦٨,٢٠١٢)بان اهمية المناخ التنظيمي تتمثل بالاتي:

١) المناخ التنظيمي له دورمهم في التاثيرفي المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمه حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والاخلاقي وبلورتهما للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها .

٢) ان تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في تعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأ فراد والجماعات داخل المنظمة ,ومن ثم العمل على تفسير هذاالسلوك و التحكم به.

٣) المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي ,فهويعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا العاملين عن المنظمة.

٤) إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية و التطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ,وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث و الابتكار لمواكبة التطورات والمتغبرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

المبحث الثاني

خصائص المناخ التنظيمي

والعوامل المؤثرة عليه

المحور الأول: خصائص المناخ التنظيمي

يرى (الرزاق ومحمود,٢٠١٢,٨ -٩) بان خصائص المناخ التنظيمي تتمثل بالاتي:

١. أن المناخ التنظيمي عالم أداري يراه العاملون على وفق تصوراتهم الخاصة ,وليس بالضرورة كما هوقائم فعلا, أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها , وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدئهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاته لتلك الخصائص البيئيه.

٢. ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ,بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي ,الا أنه خاضع للتغييرعبر الزمن وهذه الخاصية ,مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة ,وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.

٣. ان المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

٤. ان المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الأداري الذي يعد مصطلحا أضيق من مصطلح المناخ التنظيمي.

٥. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الأنسانية.

٦. المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

٧. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

٨. المناخ التنظيمي يتحددبصفة جوهرية بواسطة خصائص الاخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

٩. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسة.

١٠. للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.

١١. يعد محددا للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعد مجددات للسلوك.

١٢. ان المناخ التنظيي حالة صعبه البناء وقدتستغرق وقتا في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة اذا ما ارتكبته أخطاء استراتيجية , أي أن خاصية الثبات النسبي المشار اليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار.

١٣. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها تكتسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن المنظمات أخرى.

١٤. المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحا بديلا عنها.

١٥. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ,ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن ادراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة.

المحور الثاني: العوامل الموثرة على المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة,التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة ,وكذلك لايمكن وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي ,إلا أنه يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه ومنها(الطيب, ١٥,٢٠٠٨ -١٨).

١ - **القيم الإدارية**

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القررات , ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المنظمة وفيما إذاكانت تسود فيها القيم الشخصية أمالموسسية,وقد بينت الابحاث ان قيم المديرين يمكن ان تخلق مناخا من الامانة داخل المنظمة بحيث تقلل من السرقات التي قد يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها .وان القيم الادارية تستعمل بوجة عام كاداة فهم اعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالاساس المنطقي للعمل وفق اسلوب معين,ويمكن استخدام قائمة القيم الادارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والعاملين على التركيز على اوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم,حيث يستطيع المدير ان يتغير اسلوبة الاداري بما يتلائم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين ادائهم.

٢ -**الاحوال الاقتصادية**

في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامره وتحمل المخاطرة, اما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فأن ميزانيات المنظمات غالباً ماتتقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون

برامج جديدة،كما انهم يضعون الافكار الابداعية جانباً حتى لايسبب تنفيذها خسارة لاتستطيع المنظمة تحملها،ومن ناحية اخرى قد تلجأ المنظمة وفي ظل كساد اقتصادي الى الاستغناء عن جزء من القوى العامله وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التصورات ستؤثر على نمو المنظمة وتطورها،وعلى انتاجية العاملين وابداعهم.

٣ -خصائص العاملين

الخصائص الشخصية للعاملين في المنظمة تأثير على مناخها التنظيمي ، والمنظمات التي يعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل،يكون مناخها مختلفاً عن المنظمات التي يعمل فيها عاملون طموحون اصغر سنًا ومن ذوي التعليم العالي ، كما ان المناخ يكون اكثر دفئاً عندما يشارك اعضاء المنظمة في الانشطة الاجتماعية.

٤ -حجم المنظمة

تخلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم و درجة التعقيد ، فالمنظمات الكبيرة مثلاً تتجه نحو درجة عالة من التخصيص والعلاقات الرسمية ، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيراُ من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل ، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة اكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون اكثر بيروقراطية وتقيداً بالأنظمة والتعليمات ، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتفكير في منظمه صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.

٥ -طبيعة العمل

إن طبيعه العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المنظمة يساهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره، فنجد أن طبيعه الأعمال الزراعية وأعمال أنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جواً يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمنظمات المالية في المدن كما ان طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذات أهمية.

٦ - انضمام العاملين للاتحادات العمالية

عند انضمام العاملين بالمنظمة للاتحادات أو النقابات العمالية، فإن العلاقة بينهم وبين إداراتهم تكون أكثر رسمية.

ويرى(المطرفي,٢٠١٣، ٢٠ -٢٣)بان العوامل الموثرة في المناخ التنظيمي تتمثل بالاتي:

المجموعة الأولى: العوامل الخارجية:

ومن ابرز هذه العوامل مايلي:

١ - البيئة الأجتماعية:

تؤثر البيئة الأجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاءالأشخاص.

٢ - البيئة الخارجية:

وتتمثل في مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف السائدة سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية,فقد تؤدي

تلك القيود الى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي الى وجود تعارض او صراع فيما بينهم.

٣ - **البيئة التكنولوجية:**

تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها وخدماتها .. ,وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين الى محاولة اكتساب المهارات الازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

٤ - **المشاكل الأسرية:**

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدراً لقلق العاملين ,وبالتالي تؤثر سلباً على مستوى ادائهم.

المجموعة الثانية: العوامل التنظيمية:

ومن أهم هذه العوامل مايلي:

١ - **طبيعة البناء التنظيمي:**

حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن''البيروقراطي''(بالمفهوم السلبي) ؛فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان الى اصابة العاملين بالأحباط والشعور بالقلق.

٢ - **استحالة التقدم الوظيفي:**

من اسوأ مايتعرض له العاملون في أي منظمه عدم وجود اي فرص للترقية ,حيث يؤدي ذلك الى احباطهم ومن ثم تدني مستوى الأداء لديهم.

٣ - **المبالغة في المسؤليات:**

فتزايد حجم المسؤليات الملقاة على عاتق العامل مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي الى نوع من القلق والشعور بالقلق والشعور بالإحباط.

٤ - **الغموض:**

من خلال عدة أمور منها عدم حصول العاملين على نتيجة تقييم أدائهم مثلاً .. ,أو لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلباً على مستوى ادائهم وتتزايد درجة الأحباط لدى العاملين كنتيجة منطقية لذلك.

٥ - **أهداف المنظمة:**

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذلك الأدوار والمسئوليات المناطة بالعاملين ؛كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

٦ - **درجة الإثراء الوظيفي:**

من خلال تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي:

أ) شعور العامل بأهمية العمل الذي يؤديه.

ب) شعور العامل بالمسؤلية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

ج) المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة الى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والأستقلالية في ادائها,الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى ادائهم.

٧ - **الصراع التنظيمي:**

تعد محافظة الإدارة على مستوى مقبول للصراع –بحيث لايؤثر بشكل سلبي على اداء العاملين -من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم.

المجموعة الثالثة: العوامل الشخصية:

ومن ابرز هذه العوامل مايلي:

١ - **قدرات العامل:**

إن عدم قدرة العامل على القيام بالأعمال المناطة بة , قد يسبب لة نوعاً من الإحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته.

٢ - **تناقض القيم:**

قد يتطلب العمل الوظيفي احياناًبعض السلوكيات التي لاتتفق مع قيم واخلاقيات العامل , مثل هذه السلوكيات قدتوجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحاله من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على انتاجه.

٣ - **درجة المخاطرة:**

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع الى مزيد من الأنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي (بإفراط)أو العشوائي سيدفع الى مزيد من الأحباط وضعف الرغبه في تحسين الأداء.

المبحث الثالث

عناصرالمناخ التنظيمي

أولاً: الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط احداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام,ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهياكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الالي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيزات المستجدة.والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة واتاحة الفرصة للابداع والمشاركة. (العميان ,٣٠٧,٢٠٠٥)ووفق المنظور ذاته يرى (محمد , ٢١,٢٠١٢) بان الهيكل التنظيمي: يدل على المستويات الادارية التي تكون المشروع وبين نمط السلطة ومركز اتخاذ القرارات ,فالهيكل التنظيمي المرن عادة يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع ,وأما الهيكل التنظيمي الغير مرن فانه لايتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولايعترف بتنظيمات غير رسمية ولا يتعامل معها.

ثانياً: نمط القيادة:

وهي القدرة على التاثير على العاملين , وهي على أنواع منها الديكتاتورية أوالأوتو قراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد ممايحد من تبادل الاراء والأفكار والمشاركة والابداع,وتوجد القيادة الديمقراطية أوالمشاركة القائمة على اللامركزية وتفوض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والابداع .(العميان ,٣٠٨,٢٠٠٥). ويرى(إسماعيل,واخرون,٢١٧,٢٠١٢)بأن القيادة القدرة على أقناع الاخرين والتأثير

بسلوكياتهم وتوجيهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة .وينظراليها بوصفها عملية أجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على المشاركة الطوعية من للعاملين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة .وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن السلوك المدعم للقائد يعد من أهم العوامل التى تشعر للعاملين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية.إذ توصلت دراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمي للعاملين من حيث تعزيز وتنمية إسهامات وأفكار العاملين من خلال التركز على الاستشارات الفكرية للعاملين التي تتطلب الابتكار والإبداع ودعمهم بخلق رؤية جديدة للمنظمة , وفي الأطار نفسة توصلت دراسة أن القيادة التحويلية لها الأثر الأكبر في بناء وتنمية سلوك المواطنة التنظيمي للعاملين, إذإن القائد التحويلي يتمتع بقدرة فائقة في تفيز والهام العاملين للحصول على أداء يتجاوز أو يفوق على ماهو متوقع انجازة ,في حين أثبتت الدراسة بوجود علاقة سلبية بين القيادة التبادلية وسلوك المواطنة التنظيمي للعاملين ,إذا إن القائد التبادلي يركز على المكافات ونظام الحوافز الممنوحة للعاملين مقابل المهام والإعمال المطلوب انجازها وهذا مأأكدته دراسة بأن سلوك القائد التحويلي هي التي تؤثر في خلق السلوك الطوعي للعاملين ,إما سلوك القيادة التبادلية فلا يوجد لها تأثر في تنمية السلوك الطوعي لدى العاملين .

ثالثاً: مشاركة العاملين في اتخاذالقرارات

المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وارائهم واقتراحاتهم , الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل ويخفض الصراع نوعا وكما بين العاملين ويرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.(عبوي,٢٠٠٦, ١٢٤) ووفق المنظور ذاته يرى (رباح,٢٠٠٨, ٣١)بأن اهمية المشاركة في اتخاذ القراراتر ضرورة للأخذ بمبدأالمشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد .حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في أتخاذ القرارات ,أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع المعنوية لديهم , وتعميق انتمائهم

للمنظمة , من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة , مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع , لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة , والذي ينشأنتيجة تضارب القرارات ,والمركزية في اتخاذها .والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التو قيت المناسب ,ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار , وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة , واجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار , وتحديد مدى تحقيق القرار للصلح العام للمنظمة ,والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي , والاستعداد للترا جع عن القرار أو تعديلة إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أتخذ من أجلها , كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة ,وألايبني على أسس وأهداف تعقبة أو شخصية .فالقرار جوهر العملية الإدارية , وإنعدام مراعاة المعايير والمراحل الخاصة يصنع القرار, وأيضاجعل نمط اتخاذ القرارات تسليطيا أومركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين , وإحساسهم بالظلم , وظهور الصراعات داخل التنظيم , مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤلية اتخاذالقرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل , إذأن هذا الإسهام والمشاركة من قبل العاملين بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيد واجب مناط بأي منهم , ويمثل أعلى صورالبناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

رابعا: نمط الاتصال:

إن الاتصالات هي الوسيلة التى من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذى يضمن حسن سير العمل .وبالطريقة التى تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة .اي انه لمن الواضح أن موضوع الاتصالات من الموضوعات الهامة التي يجب أن يهتم بها المسؤلون بالمنظمات.ويعتمد نجاح أى منظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها .فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل أنواع الاتصالات من اتصال مساعد واتصال هابط واتصال أفقى واتصال رأسى وهكذا .كلما ساعدذللك على انسياب تدفق المعلومات والبيانات وكذللك سير العمل وأدائه بشكل إيجابى ومحقق للأهداف , ويلاحظ أن أركان عملية الاتصال تتركز في أربعة أطراف وهي المرسل والرسالة والستقبل وأداة الإتصال. (الوزان,٢٠٠٦,١٨) ويرى (بحروأبوسويرع,٢٠١٠,١١٥٥) بأن نمط الاتصالات تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات .ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء الي كافة أجزاء الجسم .فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات ,وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات , وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

والاتصالا الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور .

وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط)الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره واراءه لاقيمة لها لدى الرؤساء.فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات , حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالهاالتفاهم بين العاملين , وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة ,والتفاعل المستمر بين العامل والجماعة على حد سواء .ونرى أنه

من الضروري جدا وجود نظام اتصال فعال داخل المنظمة ,وذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة, وبين العاملين بعضهم البعض , خارج المنظمة مع البيئة الخارجية ,حيث إن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة,ويتيح للعاملين إبداء ارائهم وطرح أفكارهم بحرية , الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم , مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه , وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي , أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلاف في المناخ التنطيمي , فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم , وهي بذالك تؤثر كثيرافي تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي ,لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً اهاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.فعملية الاتصال تمثل ضرورة لاغنى عنها لكافةالمنظمات بشكل عام.

خامسا: التكنولوجيا

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا ينكرها أحد, فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية , والزراعية , والتجارية , والتعليمية , وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية .وطالما أن التكنولوجيا قد دخلت جميع المنظمات وأصبحت جزءا منها , فإنها تعد أحد عناصر المناخ التنظيمي لهذه المنظمات ,لذا يجب أن تستفيد هذه المنضمات من مميزات وحسنات التكنولوجيا , وتنشر اتجاهات ايجابية نحوها , وتستثمرها الاستثمار الأمثل.فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة ,مما يساعد على تبسيط إجراءت العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه, ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه , وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة ,إلا انه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قديجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهاسلبيا حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الالة تتحرك بخطوات

محسوبة وحركات محدودة .فبالرغم من أن تكنولوجيا العصر تعتبر لبني الانسان , إلا انها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصه وفي المجتمع عامه ,فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لابد وان يؤدي الى رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية ,والى حفظ الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية اخرى, حيث يعتبرون انفسهم الة تعمل على الة (بحروأبوسويرح , ١١٥٨,٢٠١٠) ويرى (محمد,٢٠١٢, ٢٢)بأن تكنولوجية العصر تعتبر نعمة لبني الانسان الا أنها تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة فاستخدام التكنولوجية المتطورة لابد أن يؤدي الى رفع الأداء.

المصادر:

اولاً: الكتب

1) عبوي،زيد منير،(٢٠٠٦)،التنظيم الاداري مبادئه واساسياته ، المشرق الثقافي للنشر والتوزيع،عمان -الاردن.
2) ديري، زاهر محمد،(٢٠١١)،السلوك التنظيمي،ط١،دار المسيره -للنشر والتوزيع والطباعه، عمان -الاردن.
3) القريوتي،محمد قاسم،(٢٠٠٩)،السلوك التنظيمي،ط٥،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الاردن.
4) المغربي،كامل محمد،(٢٠١٠)،السلوك التنظيمي،ط٤،دار الفكر -ناشرون وموزعون، عمان -الاردن.
5) العميان،محمد سليمان،(٢٠٠٥)،السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال،ط٣،دار وائل للنشر، عمان -الاردن.

ثانياً: المجلات

1) المعشر،زياديوسف ، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية – دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض ابعاد المناخ التنظيمي السائد ، مجلة جامعة دمشق م١٧العدد الاول ،سوريا.
2) الصفار،احمدعبداسماعيل،(٢٠٠٩)،اثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية - دراسة الميزانية في المصارف التجارية الادارية،مجلة الادارة والاقتصاد،العدد(٧)،الاردن.
3) بحر،يوسف عبدو،ابوسويرح،ايمن سلمان،(٢٠١٠)،اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الاداريين في جامعة الاسلامية بغزة،مجلة الجامعة الاسلامية (سلسلة الدراسات الانسانية)،م١٨،العدد(٢)،فلسطين.

٤) بحرو ابوسويرح ,يوسف عبد و أيمن سليمان , (٢٠١٠),المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين الادارين في الجامعة الاسلامية بغزة ,مجلة الجامعة الاسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية , م٢٨ العدد٢,فلسطين .

٥) اسحق,اثير حسو,(٢٠١٢),دور ابعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعيه -دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى,مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصاد,م٨,العدد(٢٦),العراق.

٦) زاهر,تيسير,(٢٠١٢),اثر المنلخ التنظيمي في تمكين العاملين –دراسة ميدانية عن الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها,مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية,م٢٨,العدد(٢),سورية.

٧) عبدالرزاق,ابان عثمان,محمود,ناجي عبدالستار,(٢٠١٢),تقويم المناخ التنظيمي - دراسة استطلاعية لاراء عينة من رؤوساء القسام العلمية في جامعة تكريت,مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية,م٢,العدد(١),العراق.

٨) اسماعيل وجاسم وصبر ,محمد ناصر و نبيل ذنون و رناناصر,(٢٠١٢),اثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي – دراسة تحليلية لأراء عينة في أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الادارة الرصافة مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد الثلاثون , العراق.

ثالثاً: الرسائل والاطاريح

١) السكران,ناصر محمد ابراهيم,(٢٠٠٤),المناخ التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي,رسالة ماجستير, كلية الدراسات العليا,جامعة نايف العربية.

٢) بيدس,دانياياسين,(٢٠٠٥),دورادارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي في تفعيل عملية والتوطين بمنظمات القطاع الخاص في محافظة جدة ,رسالة ماجستير في جامعة الملك عبدالعزيز كلية اقتصاد والإدارة قسم ادارة اعمال، سعودية.

٣) الشنطي,محمدعبدالرحمن إبراهيم ,(٢٠٠٦),المناخ التنظيمي على أداءالمواردالبشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ,كلية التجارة,الجامعة إسلامية –غزة ,قسم إدارة اعمال.

٤) الوزان ,خالد محمد احمد,(٢٠٠٦),المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي,رسائل ماجستير في العلوم الاداريه,كلية الدراسات العليا.

٥) الطيب,ايهاب محمود عايش,(٢٠٠٨),اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة,رسالة ماجستير في ادارة الاعمال,كلية التجارة,الجامعة الاسلامية غزة.

٦) رباح,سامي عوض الله جارالله,(٢٠٠٨),دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويرها,رسائل ماجستير في اصول التربية,كلية التربية الجامعة الاسلامية -غزة.

٧) البقمي,مصلح حمدان,(٢٠١٠),المناخ التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي لموظفي الامارات منطقة مكة المكرمة,رسالة ماجستير في العلوم الادارية,كلية الدراسات العليا,جامعة نايف العربية.

٨) صليحة,مي,(٢٠١٠),المناخ التنظيمي وتاثيره على اداء الموظفين للعاملين دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس,كلية التجارية,جامعة بومرداس.

٩) سلمي,فهد نعيم راجع,(٢٠١٢),القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة,رسائل ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرى,السعودية.

١٠) محمد,فروج,(٢٠١٢),المناخ التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي لدى الاستاذ الجامعي,كلية العلوم الانسانيةوالاجتماعية,الجزائرية.

١١) المطرفي,محمد بن سليم عطية,(٢٠١٣),المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق ادارة المعرفه,رسائل ماجستير في العلوم الادارية,كلية الدراسات العليا,جامعة نايف العربية للعلوم الامنيه.